المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري

الأستاذ الدكتور
محمد العزازي أحمد إدريس
قسم إدارة الأعمال
مدير مركز البحوث والدراسات التجارية
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

1426 هـ - 2006 م

بسم الله الرحمن الرحيم

"وأن ليس للإنسان إلا ماسعى، وأن سعيه سوف يُرى، ثم يجُزاه الجزاء الأوفى" *

صدق الله العظيم

* قرآن كريم (الآيات 39، 40، 41 من سورة النجم)

فهرس المحتويات

مقدمة

إذا كنا نعيش الآن عصر المعرفة، وبما أن المعرفة هى القوة- لأنك تكون قوياً فى مجالٍ معين، بقدر معرفتك لأبعاد هذا المجال- فإن العبرة ليس بما تملكه من معرفة، ولكن العبرة بمدى قدرتك على حسن توظيف وإستثمار ما يتاح لك من معرفة فى مختلف المواقف التى تواجهك (هندسة المعرفة).

والواقع، أن المؤلف استند إلى مجموعة من المعطيات الأساسية-حين إعداده لموضوعات هذا الكتاب- وأهم هذه المعطيات هى:-

أولاً: أن التحولات العالمية المعاصرة-التى تفرض نفسها علينا يوماً تلوا الآخر- تتطلب قيادات إدارية متميزة، وقادرة على سرعة التكيف مع المستجدات التى تطرأ على ساحة العمل الإدارى، بل وقادرة ايضاً على إحداث التغييرات اللازمة للتجاوب مع متطلبات التعايش مع مثل هذه التحولات.

ثانياً: أن العصر الذى نحياه اليوم هو ايضاً عصر الزحام (التكدس) فى كثير من مناحى الحياة، ومن يريد أن يكون متميزاً فى عصر الزحام، لابد وأن يكون عملاقاً، ليس بالأقوال التى يتلفظ بها، ولكن بمجموعة الأفعال والتصرفات (السلوكيات) التى تصدر منه، والتى تعُد معياراً للحكم له أو عليه، وبالتالى تُحدد مدى صلاحيته لأن يكون مديراً عصرياً من عدمه.

ثالثاً: إذا كانت الإدارة تُمارس على المستوى الذاتى وعلى المستوى الأسرى وعلى مستوى العمل وعلى مستوى الإقليم وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى العالمى، فإن الإدارة الذاتية تظل هى مفتاح النجاح فى شتى المستويات الأخرى لممارسة الإدارة، وذلك اقتناعاً بإن " من لم يتمكن من إدارة ذاته، لم ولن يتمكن من إدارة أى شئ " ،وأن فاقد الشئ لايعطيه.

وفى ضوء المعطيات السابقة، جاءت موضوعات هذا الكتاب لتغطى أهم المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصرى، وذلك على النحو التالى:

1- "الإتصالات الإدارية الفعالة" (موضوع الفصل الأول)؛ والتى تُشكل جوهر ولب العمل الإدارى المتميز.

2- إذا اسفرت الإتصالات الإدارية عن اتفاق /تعاون، تتشكل الجماعات، وبالتالى يأتى موضوع الفصل الثانى ليغطى "الإدارة الفعالة للجماعات".

3- أما إذا اسفرت الإتصالات الإدارية عن صراعات/نزاعات، فإنه يكون من المناسب تناول موضوع "الإدارة الرشيدة للصراع التنظيمى" ضمن الفصل الثالث.

4- ولما كانت الصراع/النزاع يؤدى -غالباً- إلى إهدار الموارد، فإنه يتعين تغطية موضوع "السلوك التفاوضى الفعال" لتحويل الصراع/ النزاع إلى تعاون، وهذا هو موضوع الفصل الرابع.

5- وحتى يتسنى للمدير العصرى تحقيق التعاون مع الأخرين-سواء داخل المنظمة أو خارجها- ، بشكلٍ مستمر، لتدعيم أواصر الثقة المتبادلة معهم، فإنه لابد أن يكون مُلماً بأصول وفنون "العلاقات العامة والإنسانية المتميزة"، وهذا هو موضوع الفصل الخامس.

6- إذا توفرت المقومات الخمسة السابقة للمدير، فإنه يمكن القول أن لديه أهلية "القيادة الإدارية الفعالة" وهذا هو موضوع الفصل السادس.

7- واقتناعاً بإن القيادة الإدارية الفعالة اليوم، ليست بالضرورة أن تكون كذلك مستقبلاً، ما لم تكتسب معارف ومهارات جديدة ومتجددة، (من لم يتقدم يتقادم)، واعترافاً بتزايد أهمية التغيير والتطوير الآن أكثر من أى وقت مضى (إذ انخفض معدل التقادم المعرفى إلى ثمانية عشر شهراً)، فإن الإدارة الفعالة للتغيير تفرض نفسها علينا لنتناولهاضمن الفصل السابع والأخير.

هذا، ويأمل المؤلف أن يكون هذا الجهد المتوضع عوناً للمديرين والباحثين والطلاب فى هذا المجال، كما يرحب بأى توجيه أو نقدٍ بنّاء يمكن أن يساهم فى إثراء الموضوعات التى ينطوى عليها هذا الكتاب.

والله ولى التوفيق،،،   المؤلف

الفصل الأول
الإتصالات الإدارية الفعالة

- ماهية الإتصالات
- العناصر الأساسية لعملية الإتصالات
- أنواع الإتصالات
- المهارات الأساسية للاتصالات الفعالة
- المعوقات الأساسية للاتصالات الفعالة
- المقومات الأساسية لفعالية الإتصالات

الفصل الأول
الإتصالات الإدارية الفعالة

ماهية الإتصالات

تعتبر الإتصالات عملية حيوية، وضرورة حتمية لأية منظمة، بحيث لا يمكن تصور منظمة معينة تبقى وتستمر و تنمو دون إتصالات. وبالتالى فإن الأمر لا يقتصر على مجرد ممارسة الإتصالات على نحو فعال؛ حيث يتم نقل و تبادل المعلومات و الأفكار والآراء والإنطباعات والحقائق و المشاعر بشكل مباشر أو غير مباشر بإستخدام وسائل الإتصال، والإعتماد على الكلمات والصور والرموز المكتوبة والمرئية والمسموعة بهدف تكوين صورة طيبة عن المنظمة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو من خارجها .

وعلى ذلك، فإن الإتصالات هى الوسيلة العلمية والعملية التى تؤدى إلى تحريك السلوك نحو الآداء الجيد، من خلال إرسال و إستقبال المعلومات من وإلى جمهور المنظة-الداخلى والخارجى- بما يساهم فى تحقيق التجاوب السلوكى مع أهدافها.

ويمكن التعبير عن أهمية الإتصالات ،من خلال طرح مجموعة من التساؤلات، أهمها:-[1]

---

[1] G.A Cole, Management: Theory and practice fourth Edition, (London; Dp publications, LTD, 1993) P.171

- متى نحتاج إلى الإتصالات ؟
- ما الذى نحتاجه لكى تتم عملية الإتصالات بفعالية ؟
- مع من يجب أن تتم الإتصالات ؟
- كيف يجب أن تتم الإتصالات ؟
- ما هى ردود الأفعال - الإيجابية والسلبية التى تسفر عنها عملية الإتصالات ؟

العناصر الأساسية لعملية الإتصالات :

والواقع، أن الاجابة على التساؤلات السابقة وغيرها يمكن أن يساهم فى بلورة مضمون السلوك الإدارى كعملية إتصالية ذات إتجاهين تسعى إلى ربط الحاجات والإهتمامات الخاصة بالمنظمة مع الحاجات والإهتمامات الخاصة بالجماهير المختلفة لها، والتى يجب أن تتم الإتصالات معها ،لتحقيق الفهم المتبادل والعلاقات الطيبة وحسن النوايا Good will بين المنظمة وجمهورها الداخلى والخارجى[1].

وبالتالى فإنه يمكن للمؤلف ،تحديد عناصر الإتصالات فيما يلى :-

1- المرسل :Communicator وهو المبادر فى عملية الإتصالات ،حيث يبدأ بعملية الإرسال للمعلومات ،وقد يكون المرسل مثلاً هو جهاز

---

[1] Dunn, W., Public relations: Acontemporary approach illinios, Sheme wood, Rishard D. , Irwin, 1986), P. 50.

نقلا عن :-

د. ثابت عبدالرحمن إدريس ،الإعلان والعلاقات العامة ،(القاهرة :مكتبة عين شمس ،ص.ص 354-353.

العلاقات العامة بالمنظمة ،أو أى طرف من الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو من خارجها .

2- **المرسل إليه (المستقبل)** Reseiver وهو المستهدف الوصول إليه من عملية الاتصال، والذى يمكن أن يتلقى المعلومات المرسلة إليه من جانب المرسل قد يتفهمها، وقد يقتنع بها، وقد يتجاوب سلوكياً معها، ويتوقف ذلك كله على إهتمامه بها وإدراكه لها على النحو المقصود منها، واستعداده الذهنى والنفسى للتجاوب معها .

وتتوقف مساهمة المرسل إليه فى إنجاح عملية الإتصالات على مجموعة من العوامل،أهمها :-

- تكوينه الذاتى، وفلسفته فى إدراكه الظواهر المادية والإجتماعية.
- خبراته وتجاربه السابقة.
- ثقافته وعاداته وتقاليده.
- مدى صحة الفروض التى تم إدراك وفهم الرسالة وفقا لها.
- مدى التجانس بين الأفراد أو الجماعات التى توجه إليهم الرسالة.

3- **الرسالة :** Massage وهى الموضوع الأساسى لعملية الاتصال،والتى تحمل المضمون والمعنى - أو المعانى - المراد نقله من جانب المرسل إلى المرسل إليه (المستقبل)، وذلك من خلال كلمات مكتوبة أو مسموعة أو إشارات أو أشكال أو صور، وتتوقف مساهمة الرسالة ومحتواها فى انجاح عملية الاتصال على الدقة فى تحديد المعنى / المعانى التى تنطوى عليها الرسالة، وكذلك الدقة فى التعبير فن المعنى / المعانى المقصودة، وذلك من خلال حسن إنتقاء الكلمات، والإرشادات والرموز والصور والأشكال المناسبة للرسالة من ناحية وللمرسل إليه من ناحية أخرى.

4- **وسيلة الاتصال : Channel** وهى عبارة عن الأداة التى تستخدم فى نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه وتتعدد وتتنوع الوسائل،مثل المقابلات الشخصية والتقارير والخطابات والتليفون والفاكس والإذاعة والتليفزيون والصحافة والإجتماعات والندوات والمؤتمرات والمسابقات والمعارض الفيديو والأفلام الوثائقية[1].

هذا، وتتوقف فعالية الوسيلة المستخدمة فى الإتصالات، على مجموعة من العوامل، أهمها :-

- مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة لموضوع الرسالة.
- مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة لمستقبل الرسالة.
- درجة الثقة والمصداقية فى الوسيلة المستخدمة من جانب مستقبل الرسالة.
- مدى كفاءة الوسيلة المستخدمة، ودرجة قدرتها على مقاومة التشويش.

5- **المعلومات المرتدة :Feed Back** وتعبر عن رد الفعل الصادر من المرسل إليه إلى المرسل، والذى يتيح للأخير التأكد من مدى تحقيق الهدف من الاتصال ،بل إن المرسل يكون فى حالة إنتظار وترقب للتعرف على طبيعة هذه المعلومات وما إذا كانت ايجابية أم سلبية.

فإذا كانت المعلومات المرتدة إيجابية فإنها تعكس وصول الرسالة إلى المرسل إليه وإدراكه لها، وإستيعابها وتقبلها والتجاوب معها ،أما إذا كانت المعلومات المرتدة سلبية ،فإنها تعكس إما عدم وصول الرسالة إلى المرسل إليه - أو وصولها متأخرة عن الوقت المناسب لها - أو وصولها إليه مع عدم إستيعابه لها،أو عدم تقبلها أو الإقتناع بها، وبالتالى عدم إستيعابه لها،أو عدم

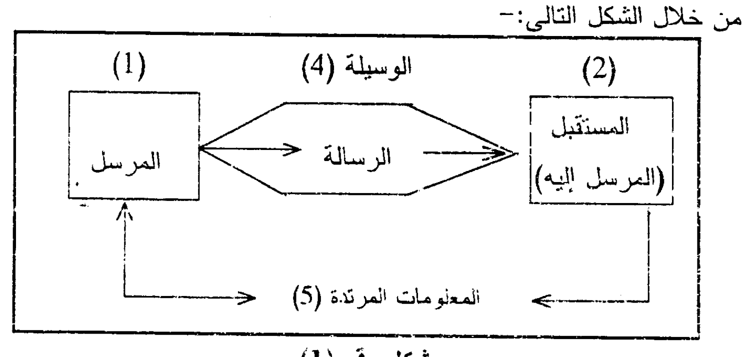
---

(1) Frank Jefkins, public relation for Management Success, (London : Billing and Sons, Limited, 1984) P.P 51-63.

تقبلها أو الإقتناع بها، وبالتالى عدم التجاوب معها، وفى هذه الحالة، فإن هناك بعض الأنماط السلوكية المتوقعة من جانب المرسل، مثل:-

- عدم تكرار الاتصال بالمرسل إليه مرة أخرى.
- ادخال تعديلات على الرسالة ،بحيث تصبح أكثر وضوحا للمرسل إليه.
- تغيير أو تدعيم الوسيلة المستخدمة فى نقل الرسالة، بحيث تصبح أكثر فعالية فى تحقيق الهدف عن الإتصالات.

وعلى ذلك ،فإنه يمكن توضيح عملية الإتصالات بعناصرها الخمسة، من خلال الشكل التالى:-



شكل رقم (1)
دورة الإتصالات

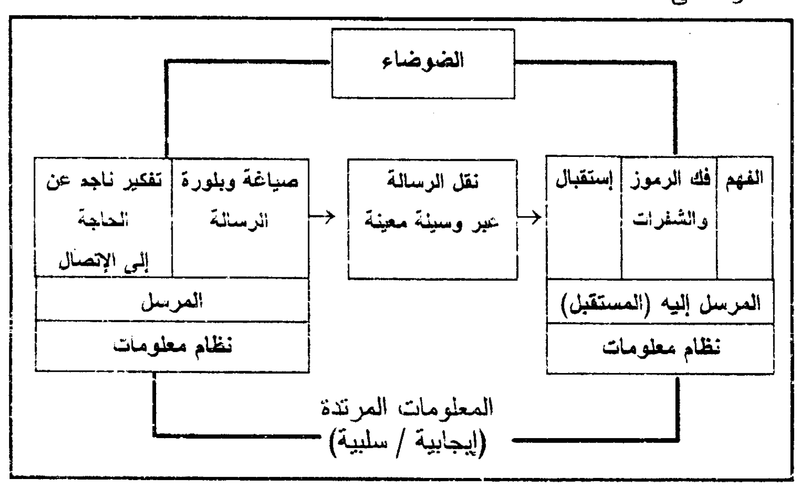
والواقع، أن الشكل السابق، وإن كان يبدو بسيطا ومنطقيا فيما يتعلق بتوضيح ميكانيكية عملية الإتصالات، وطبيعة العلاقة بين عناصرها المختلفة، إلا أنه لم يكشف عن عدة حقائق أساسية، أهمها:-

1- التأثير السلبى للضوضاء Noise، التى تتعرض لها عملية الإتصالات سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر على درجة فعاليتها، و كذلك أبعاد هذا التأثير.

2- ما يدور فى ذهن المرسل من فكر وعمليات عقلية قبل الشروع فى إرسال الرسالة.

3- ما يدور فى ذهن المرسل إليه (المستقبل) من فكر وعمليات عقلية بمجرد إستقبال وتلقى الرسالة .

وعلى ذلك ،فإنه يمكن للمؤلف تطوير الشكل المبسط لعملية الإتصالات - على النحو السابق - ليجد فيه الحقائق المذكورة، وذلك على النحو التالى:-



شكل رقم (2)

النموذج المتكامل لعملية الإتصالات[1]

ويتضح من خلال الشكل السابق، الحقائق الآتية:-

---

[1] مأخوذ بتصرف عن: Heinz Weithrich and Harold Koontz, Management Aolobal Prespective, Tenth Edition, (New York: Mc Grow-Hill, Inc.,1993) , p. 541

1- ما يمكن أن تمارسه الضوضاء من تأثير سلبى على واحد أو أكثر من العناصر الأساسية التالية لعملية الإتصالات (المرسل / المستقبل / نقل الرسالة)، وذلك من خلال ما يسمى بالتشويش والإشاعات والتحريف، وهذا من شأنه أن يعوق تنمية وتطوير أى تفكير ناضج.

2- ما يسبق عملية إرسال الرسالة من عمليات عقلية لدى المرسل، والتى تتمثل فى التفكير الناجم عن ظهور الحاجة إلى الإتصال، ومع من وبأية وسيلة ثم كيفية صياغة وبلورة الرسالة ذاتها.

3- ما يترتب على عملية نقل الرسالة من إستقبال لها من جانب المرسل إليه، وفك رموزها وشفراتها، فى سبيل السعى لإستيعابها وتفهمها وبالتالى تقبلها أو عدم تقبلها، والتجاوب أو عدم التجاوب معها.

4- إستناد كل من المرسل والمستقبل إلى نظام معلومات - ذاتى / مؤسسى - خاص به يستعين به فى مجال ترشيد عملية الإرسال أو عملية الإستقبال، وبالتالى تزداد فرص فعالية الاتصال المزدوج (لكلا الطرفين).

أنواع الإتصالات :

يمكن تصنف الإتصالات إلى عدة أنواع وفقا للمعيار الذى يستند أليه هذا التصنيف، وذلك على النحو التالى:-

أولاً: الإتصالات الشفهية والإتصالات المكتوبة:

حيث يتم ارسال المعلومات بإحدى طريقتين أو كلاهما معا، وهما:

1- **الطريقة الشفهية** : وتصلح عادة للمواقف التى تتطلب المواجهة المباشرة بين المرسل والمستقبل، وتعتبر هذه الطريقة هى الأفضل لإرسال المعلومات إلى الغير، وذلك للأسباب الآتية:-

- أنها تشعر الفرد المرسل إليه بأهميته الذاتية.
- أنها تتيح الفرصة للمرسل أصلا لكى يتأكد من إستيعاب وفهم المرسل إليه للمعلومات .
- أنها أسرع وسائل الإتصالات.

2- **الطريقة الكتابية:** على الرغم من المزايا المترتبة على إستخدام الطريقة الشفهية فى الإتصالات، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الطريقة الكتابية أو يغنى عنها، حيث تستخدم بفاعلية فى حالة كبر عدد العاملين المراد إرسال المعلومات إليهم، وعلى كافة المستويات، وبالتالى فإن الحاجة إلى الطريقة الكتابية تصبح ضرورية فى مثل هذه الحالات.

ثانيا: الإتصالات الرسمية والإتصالات غير الرسمية:

حيث تعتبر الإتصالات رسمية، إذا إرتبطت بالهيكل التنظيمى الرسمى للمنظمة، الذى يحدد خطوط السلطة والمسئولية بين الإدارات والإقسام والإفراد.

وتنقسم الإتصالات الرسمية بدورها داخل المنظمة إلى ثلاثة أنواع مكملة لبعضها البعض، وهى:-

1- الإتصالات الهابطة :-

وتشير إلى الإتصالات التى تتم من أعلى إلى أسفل، حيث يتم إرسال المعلومات من المستويات الإدارية العليا فى المنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى بها، والتى عادة ما تحمل فى طياتها قرارات، وتعليمات وأوامر ملزمة بالتنفيذ لمن توجه إليهم (المرؤوسين) كما أنها تعبر عن اتصالات ذات إتجاه

واحد، يجب العمل على تنفيذها والإلتزام بها، وأخيراً فإنها توجد فى جميع المنظمات.

2- الإتصالات الصاعدة :-

وتعتبر مكملة للاتصالات الهابطة، حيث يشير هذا النوع من الإتصالات الرسمية إلى تصعيد المعلومات من أسفل إلى أعلى، أى من جميع المستويات الإدارية بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأعلى منها، وعادة ما تحمل هذه الإتصالات فى طياتها شكاوى ومقترحات وآراء والتماسات وتقارير، وكافة المعلومات عن سير العمل والتى قد يؤخذ بها أولا لايؤخذ بها وفقا لمدى إقتناع الإدارة العليا بها.

3- الإتصالات الأفقية:-

ويقصد بهذا النوع من الإتصالات إرسال المعلومات بين مختلف الادارات والأقسام والأفراد، الذين يقعون فى نفس المستوى الإدارى الواحد بالمنظمة، وعادة ما يتم ذلك لإعتبارات التنسيق والتكامل بين الاعمال والوظائف والأقسام والإدارات، دون ممارسة سلطة لأى منهم على الآخر.

و من ناحية أخرى ،فإن الإتصالات تعتبر غير رسمية إذا لم تستند إلى الهيكل التنظيمى الرسمى، بل أنها تستند إلى حقيقة التفاعل الإجتماعى بين الأفراد وكذلك التنظيمات غير الرسمية، والتى يؤكد روبرت سالتونستال على أنها موجودة فى كل المنظمات، وتمارس عملها كل يوم، بل وطوال اليوم، وعلى الإدارة الحصيفة أن تعترف بوجودها، وألا تحاربها على الإطلاق، بل تعمل على إستقطابها لتحقيق أهداف المنظمة.

وعلـى ذلـك، فـإن الإتصـالات غـير الرسـمية لا تعتـبر بديـلا عـن الإتصالات الرسمية، بل مكملة لها، نظراً لما تحققه من مزايا عديدة أهمها[1]

- زيـادة سـرعة إنتقـال وتبـادل المعلومـات، وتخفيـف عـبء التفـاصيل عـن القيادات الإدارية العليا.
- إستكمال الكثير من المعلومات والبيانات التى يتعذر أحيانـا علـى الإتصـال الرسمى إستيفاؤها .
- تمهيد الطريق إلى تذليل الصعوبـات التـى تواجـه جهـود التطويـر وتحسين الآداء .
- تنمية الشعور بالإنتماء لـدى العـاملين عـن طريـق إتاحـة الفرصـة لتفهمهـم دقائق العمل .
- المساهمة فى تيسير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.
- تحقيق التوازن بيـن التغيرات المحيطـة بمنـاخ العمـل، وذلـك بشـكل أيسـر وأسرع من أسلوب الاتصال الرسمى .
- المساهمة فى إزالة عوامل الإنفعال والتوتر والقلق والكبت النفسى من بيئـة العمـل، نظـراً لمـا يمكـن أن تتيحـه الإتصـالات غـير الرسـمية مـن فـرص للتنفيس عما يشغل أذهان العاملين من مشكلات، ومـا يجيش فـى صدورهـم من آراء ومقترحات وأفكار فى صالح العمل.

---

[1] د.على محمد حلوة، بحوث ودراسـات فـى الإتصـالات، (القـاهرة: مكتبـة عيـن شـمس، 1982)، ص.ص93-92.

ثالثاً : **الإتصالات فى إتجاه واحد والإتصالات فى إتجاهين ،حيث يشير النوع الأول إلى أتوقراطية الإدارة، وعدم السماح للمرؤوسين بتصعيد آرائهم ومقترحاتهم وشكاواهم إلى المستويات الأعلى (الإتصالات الصاعدة)، ويقتصر الأمر على الإتصالات الهابطة الملزمة لهم فقط.**

والواقع أن هذا النوع من الإتصالات يساهم فى زيادة تكوين التنظيمات غير الرسمية المضادة للمنظمة، كما أنه يعوق تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين بالمنظمات.

أما عن الإتصالات فى إتجاهين (صاعدة وهابطة) ،فإنها تعكس ديمقراطية الإدارة من خلال السماح للمرؤوسين بتبادل وتداول المعلومات، وحرية التعبير من خلال عرض الأفكار والآراء والمقترحات والشكاوى والإلتماسات والتقارير، وبالتالى إتاحة الفرصة لتكوين التنظيمات غير الرسمية للمنظمة، والمساهمة فى تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين، وتصبح مهمة المدير فى هذه الحالة أكثر سهولة ويسرا ،عنها فى حالة تطبيق الإتصالات فى إتجاه واحد.

رابعا: الإتصالات اللفظية والإتصالات غير اللفظية:

تعتمد الإتصالات اللفظية على وسائل ذات كلمات معبرة عن المعانى المراد توصيلها إلى الطرف الآخر، وإن كانت هذه الإتصالات ضرورية، إلا أنها لا تغنى عن الإتصالات غير اللفظية التى تنتقل من فرد لآخر دون إستخدام الكلمات، بل إنها تعتمد على تعبيرات الوجه وتعبيرات العين وحركة اليد وإيماءتها وإستخدام المسافات وحركة الجسم واللمس.

والواقع، أن الفكر ما هو إلا مجموعة من الصيغ اللفظية، والتفكير لبس إلا رموزا يستخدمها الإنسان، كألفاظ اللغة أو النماذج الرياضية، التى يقوم الإنسان بتركيبها فى صور شتى، لتصل بنا إلى إدراك معنى معين، بل إن التفكير الصامت ما هو إلا ألفاظ تجرى فر تركيبات معينة، كما أن هذه الالفاظ غير مسموعة إلا لصاحبها من حيث أنها حركات أضعف من أن تحرك اللسان بصوت مسموع للآخرين[1].

خامساً: الإتصالات داخل المنظمة و الإتصالات خارج المنظمة:

هناك صورا متعددة للإتصالات التى تتم داخل المنظمة كل يوم بل وطوال اليوم مثل المقابلات الشخصية بين مختلف العاملين فى المنظمة من ناحية وبين القيادات الإدارية من ناحية أخرى، كما أن هناك التليفون والتقارير والمذكرات، كأمثلة على إتصالات داخلية.

أما الإتصالات التى تتم بين المنظمة والجهات الخارجية، فإنها تتميز بمراعاة الشكليات أكثر منها فى حالة الإتصالات فى داخل المنظمة فمثلا الخطاب الصادر عن المنظمة وموجه إلى منظمة أخرى لابد وأن يراعى فى صياغته وتنظيمه وعرضه للموضوعات الرسمية المتفق عليها فى مثل هذه الحالات، بما يسهم فى تكوين صورة طيبة عن المنظمة لدى الغير، وتختلف وسائل الإتصالات بين المنظمه والجهات الخارجية عنها فى حالة الإتصالات داخل المنظمة، من حيث اللجوء بكثرة إلى الخطابات المسجلة والمسجلة بعلم

---

[1] د. محمد الجوهرى، الرموز الدلالات، مجلة العلاقات العامة العربية، العدد 133-134، مارس - إبريل، 1981، القاهرة جمعية العلاقات العامة العربية، ص65.

الوصول والعادية، كما يكثر إستخدام التليفون والفاكس والبرق فى حالات الإستجال، وقد تلجأ المنظمة للإتصال بالجمهور الخارجى الكبير العدد، والذى ينتشر فى مساحات واسعة من البلاد، عن طريق وسائل الإتصال الجماهيرى، كالصحف والمجلات والإذاعة والتليفزيون وذلك للإتصال بالعملاء والوكلاء والموردين والمتقدمين لشغل بعض الوظائف فى المنظمة.

سادساً: الإتصال الشخصى والإتصال الجماهيرى:

وهناك عدة فروق أساسية يمكن أن تبرز التركيز على أى منهما دون الآخر، وأهم هذه الفروق، هى[1]:

1- **هوية القائم بالإتصال:** حيث يكون القائم بالإتصال عن طريق الوسائل الجماهيرية مفتقدا لهوية واضحة المعالم، حتى ولو كان شخصه مرئياً، كما هو الحال فى التليفزيون لأنه جزء من الوسيلة وليس له وجود مستقل عنها، وعلى الرغم من أن مستقبليه يستمعون إليه وقد يرونه، فإنه لايسمعهم ولايراهم، والإتصال بينه وبينهم مصطنع وليس له وجود ملموس ويتحدث دائماً من وراء حجاب.

أما فى حالة الاتصال الشخصى ،فإن القائم بالاتصال موجود وجودا ماديا ملموسا فى نفس المكان مع من يتحدث إليهم، ولاتوجد حواجز بينه وبينهم بإعتباره إنساناً حياً معهم - وليس مجرد صوت أو صورة - وله

---

[1] يحيى أبو بكر، الإتصال الشخصى أقوى وسائل العلاقات العامة تأثيرا وأقلها كلفة، مجلة العلاقات العامة العربية، العدد 135 - 136، نوفمبر - ديسمبر 1981 القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية ص. ص 6-8.

هويته المستقلة إلى جانب تمثيله المنظمة التى يعمل بها، وهنا نتعامل مع إنسان، وليس مع شبح ،كما هو الحال فى ظل إستخدام الإتصال الجماهيرى .

2- **مستقبلوا الرسالة** :وهم جماعة مجهولة فى حالة الاتصال الجماهيرى فالقائم بالاتصال يجهد نفسه فى سبيل التعرف الأعمى على هويته ولايمكن أن يصل فى ذلك إلى نتائج محددة ومؤكدة ،كما هو الحال فى حالة الإتصال الشخصى الذى يتم بينه وبين الجمهور وجها لوجه، ويعرفهم تماما، وبالتالى يعرف كيف يتعامل معهم .

3- **المعلومات المرتدة** : ويتم الحصول عليها بطريقة طبيعية وفورية، ودون مشقة، وذلك فى حالة الإتصال الشخصى، أما فى حالة الإتصال الجماهيرى فإن ذلك عادة يتم الحصول عليه متأخرا، ومن خلال رسائل القراء والمستمعين والمشاهدين أو البحوث الميدانية وتاتى النتائج بصفة عامة أقل دقة عنها فى حالة الإتصال الشخصى.

4- **صياغة الرسالة:** حيث تصاغ الرسالة خصيصا فى حالة الإتصال الشخصى لتلائم شخص معين وموقف معين، وبالتالى تكون مناسبة تماماً لبلوغ الهدف الذى صيغت من أجله، مثل الخطات الشخصى الذى لا يعنى إلا الرسل والمرسل إليه.

أما فى حالة الإتصال الجماهيرى فإنه عادة ما يتم التعميم واستخدام القاسم المشترك الأعظم فى إختيار صيغة الرسالة ومحتواها وألفاظها بل ونبرات الصوت والتعبير بقسمات الوجه، وبالتالى فإنها رسالة خاصة

موجهة إلى الجميع حتى إلى من لايهتم بهـا ولا يريـد أن يسـتقبلها، وهـى تشبه خطاب معنون (إلى كل من يعنيه الأمر) .

المهارات الأساسية للاتصالات الفعالة :

هنـاك مجموعـة مـن المهـارات الأساسـية ،اللازمـة لنقـل وتبـادل المعلومات والآراء والأفكار والمعانى، والتى يؤدى توافرها، والحـرص علـى إكتسابها - سواء من جانب المرسل أو مـن جـانب المرسـل إليـه - إلـى زيـادة فعالية عملية الإتصالات، وبالتالى زيادة فعاليـة العلاقـات العامـة ذاتهـا، وأهـم هذه المهارات الأساسية، هى :

أولا :مهارة التحدث:

يقصد بها اللباقة، وحسـن إنتقـاء الألفـاظ الأكـثر مناسـبة للتعبـير عـن المعانى التى تنطوى عليها الرسالة، وتأتى هذه المهـارة فـى مقدمـة المهـارات الأساسية للاتصالات الفعالة ،منذ زمن بعيد ،فقديماً قالوا (المـرء مخبـؤ تحـت لسانه)، قالوا (لسان المرء مخبره) ،كما قالوا (تكلم حتى أراك)، وكذلـك قـالوا (يأتيك الرجل أشـعث أغـبر فـلا تعـيره إهتمامـاً، وإذا مـا تحـدث إعتدلـت مـن ضجعتك وأعطيته حقه من المهابة والإحترام، وإذا ما تحدث سقط من نظـرك وأهملته بل وتجاهلته .

وفى هذا المجال ،فإنه يجب مراعاة الآتى :-

- التحكم فى الأحبال الصوتية، والربط بين طبقة الصـوت، وقسـمات الوجـه لإحداث التردد الصوتى المناسب لنوعية الجمهوى ،حتى يأتى القول بليغاً

ومطابقاً لمقتضى الحال فى مبناه ومعناه وآدائه، وبما يضمن التجاوب مع مضمون الرسالة فهماً وأقتناعاً وسلوكاً.

- مراعاة المسافة الشخصية والمسافة الإجتماعية حين التحدث إلى الجمهور ،حيث حدد العلماء المسافة الشخصية بما لا يتجاوز خمسة أقدام والمسافة الإجتماعية بما يتراوح بين خمسة أقدام وأثنى عشر قدماً .
- الإستعداد للكلام : ويشمل الهدف من الكلام وهل هو الإقناع أو التعليم أو التسلية، وعند توارد الأفكار فإنه يجب تقييم كل منها لإختيار الأنسب منها والأقوى تأثيرا .
- إجتذاب الإنتباه ،حيث يجب على المتحدث فى بداية حديثه جذب إنتباه الجمهور بعرض حقائق مثيرة أو فقرة مقتبسة عن أحد المشاهير أو حكاية قصيرة أو توجيه سؤال أو عرض خريطة .
- تركيز الإهتمام على المتحدث ،حيث من الضرورى توضيح النفع الذى يعود على المستمعين من الإنصات إليه وربط الحديث بقدر الإمكان بواقعهم ومصالحهم الشخصية، وكذلك العمل على تحقيق التوازن بين ثلاثة أشياء هى الصوت واللغة والمعنى المراد التعبير عنه، وذلك للإقتراب - دون إفتعال - من العلاقة الطبيعية بين أداة التعبير والموضوع من ناحية، والتأكيد على القيمة الجمالية التى تقوم على الإنسجام فى العملية الإتصالية .

ثانيا : مهارة الإنصات:

ويقصد بها القدرة على التركيز فى صمت حين الإستماع إلى الآخرين وتنظيم الأفكار والمعانى والكلمات المعبرة ،أثناء الإستماع، وذلك تمهيداً للرد عليهم ومحاولة إقناعهم .

لقد وضع العلماء ثلاثة أسئلة ،يمكن للمرسل / المستقبل الماهر أن يأخذها فى الحسبان حين الإنصات للآخرين، وهى[1]:-

1- ماذا يقصد المتحدث ،أى ماذا يحاول أن يقول ؟

2- كيف عرف، أى دليل عنده على ما يحاول أن يقوله ؟

3- ما الذى يخفيه المتحدث؟

أضف إلى ذلك أن هناك عدة قواعد عامة للإنصات، أهمها:-

1- هدوء الأعصاب أثناء الإنصات، حيث أنه إذا توترت أعصابك صعب عليك أن تفهم .

2- الإصغاء إلى المتحدث حتى الإنتهاء من كلامه، ولا تقاطع ولا تعارض وتضيق به ذرعا وبل إصغ بوعى وعناية لما يقوله من أوله إلى آخره، ثم ابدأ فى توجيه أسئلتك.

3- الإصغاء فى صبر دون نقد أو نصح أو حكم ،وأترك لمحدثك الحرية مطلقة ليتكلم دون خوف من رقابة أو لوم .

---

(1) وليم فان دير سال ،قياس الإشراف فى المؤسسات الحكومية والخاصة، ترجمة عمر القبانى، (القاهرة :دار الكرنك للشر والطبع والتوزيع، 1963) ،ص.ص110-115.

4- تناسى رموز السلطة حين الإنصات، حيث لا يمكنك الإنصات الجيد ،إذا فزعت أو تهيبت لقب المتحدث أو إسمه أو رتبته أو درجته العلمية أو ثوبه الرسمى أو ثروته أو مركزه الأدبى .

5- عدم إحتقار معلومات من يتحدث إليك ،فهذا يبعث فيك الغرور والإعتداد بالنفس ،بشكل لايساعدك على الفهم .

ثالثا :مهارة الكتابة:

ويقصد بها القدرة على التعبير بخط واضح عن المعنى الذى يعبر عن مضمون الرسالة الإتصالية ،وذلك مع مراعاة الوضوح والبساطة وحسن الصياغة وحسن العرض والتراكيب اللغوية السليمة ،وتجنب الأخطاء فى النحو والهجاء والإملاء .

والواقع، أن الكتابة الجيدة تتطلب تفكيراً منهجياً ومرتباً بشكل علمى، كما أنه لا يمكن الإرتقاء بمستوى إسلوب الكتابة دون قراءة وإطلاع مستمر، وذلك لزيادة الحصيلة اللغوية ،وتنمية المعارف الإساسية، وبالتالى تنمية مهارة الكتابة .

رابعاً :مهارة القراءة:

ويقصد بها التمتع بذاكرة فوتوغرافية Photograph Memory ومحاولة التدريب عليها، والعمل على تنميتها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال مجموعة من القواعد، التى أهمها :- [1]

---

[1] يحيى أبوبكر، القراءة المثمرة، مجلة العلاقات العامة العربية العدد 131-132، يناير -فبراير 1981، القاهرة : جمعية العلاقات العامة العربية، ص.ص35-41.

1- المثابرة من أجل إلتقاط المعانى من خلال الكلمات والفقرات وذلك حتى تتحقق السرعة فى القراءة مع الدقة فى الإستيعاب .

2- التركيز على قراءة عبارات بأكملها وليست كلمات بمفردها ،حيث تتطلب القراءة السريعة زيادة عدد الكلمات التى يمكن للقارئ إلتقاطها بلمحة بصر واحدة ،فإذا ركز القارئ عينيه على كل كلمة كما يفعل كثير من الناس فهو مجرد قارئ عادى وهناك فرق بين تقسيم العبارة التالية إلى كلمات: مع/ تطور/ الفكر / الإدارى/ ظهرت المدارس/ المتعددة .وبين تقسيم العبارة إلى جزأين فقط :مع تطور الفكر الإدارى/ ظهرت المدارس المتعددة ،وهذا الفرق هو بداية الطريق إلى القراءة السليمة ،بحيث يتم تقسيم أى عبارة طويلة إلى أقسام صغيرة لكل منها معنى يمكن إستيعابه على حده ،وبحيث تستطيع العين رؤيتها فى لمحة واحدة .

3- التخلص من متابعة القراءة بالأصبع أو القلم ،وكذلك تحريك الشفتين مع القراءة ،فالقراءة السريعة تتم بالعينين وليس بالأصبع أو القلم أو الشفتين ,فالمطلوب هنا ليس تلاوة ولكن قراءة سريعة .

4- تجاوز ما ليس هاماً ولا أساسيا ،فالإختيار والإستبعاد متلازمان ولابد أن يتم كلاهما فى وقت واحد، فمثلا (لقد شاء القدر أن يصل جميع الضيوف والمدعوين إلى مكان الحفل فيجتمع شملهم قبل أن يصلُ المضيف) وهنا تقع أعيننا على كلمات (يصل جميع الضيوف قبل المضيف)، وفقا لمنطق القراءة السريعة ،أما باقى الكلمات فلا تهمنا ،وبالتالى فإن الفرد يهتم بأخذ(الزُبد) ويترك (الزَبد) الذى لايتسع له وقته ،ولذلك لابد من تطبيق

مبدأ تعمد الإختيار ،والتخلى عن توهم أنه ليس من الأمانة عدم قراءة كل ما هو مكتوب ،فيما عدا الوثائق القانونية المعقدة أو التقارير الفنية المعتمدة على معلومات تفصيلية محددة.

5- التدريب علـى التركيز وتنحية جميع الشواغل الأخرى جانبا، حتى لا تصرف القارئ عن التركيز على ما يقرأه، ويجب أن يكون الذهن صافى تماماً (متفرغاً للقراءة دون أن يشغله عن الموضوع أى شاغل)، وتأجيل القراءة إذا كانت هناك مشكلة كبرى لا يمكن تجاهلها أو إبعادها عن حيز التفكير، كما يجب التوقف عن القراءة فور الإحساس بأن الذهن بدأ (يسرح) فى أمور أخرى، وإلا اضطر الفرد إلى إعادة القراءة للوصول إلى فهم الموضوع ،ويضيع وقت أطول وجهد أكبر (وتفقد القراءة السريعة فعاليتها) .

6- تطبيق مبدأ (الكتاب يقرأ من عنوانه)، حيث تتيح مهارة القراءة المثمرة للقارئ تكوين فكرة سريعة عن المادة التى يقرأها قبل أن يتوغل فى صفحاتها وينفق الكثير من وقته فى قراءتها، وهنا يجب طرح هذه التساؤلات :

- لماذا أقرأ هذه المادة ؟
- ماذا أريد أن أعرف ؟
- ماذا أعرف فعلا عن هذا الموضوع ؟
- هل هذا الكلام جدير فعلا بالقراءة ؟، أم أنه مجرد حشو ؟
- هل يجب أن أقرأه بأكمله؟، أم أقرأ الأبعاد الأساسية فقط؟.

خامساً : مهارة التفكير المنظم :

ويقصد بها القدرة على تطبيق المنهجية العلمية فى التفكير والتسلسل المنطقى للأفكار، وطرح التساؤلات الواقعية، وهذه المهارات تشكل البنية الأساسية لمهارة التحدث ومهارة الكتابة ومهارة الإنصات التى تتطلب جميعها قدرة عالية على تفهم الأحداث والوقائع والإدراك المنظم للعلاقات بين المتغيرات المختلفة، وهنا فإنه يجب على الفرد البعد عن التحيز والتعصب، حيث يعتبر كل منهما عدواً أساسيا لهذه المهارة ،كما يجب التزود بالمعلومات الكافية والصحيحة ،وعدم القفز إلى إستنتاجات خاطئة. Jumping Conclusions تؤدى إلى وضع أحكام وإتخاذ قرارات خاطئة.

سادساً : مهارة إستخدام الوسائل الاتصالية:

حيث يؤدى عدم القدرة على إستخدام الوسائل الاتصالية إلى إنخفاض فعالية عملية الإتصالات ،وذلك مهما توافرت المهارات الإخرى للاتصالات الفعالة، فعلى سبيل المثال كيفية التحدث في التليفون بل وطريقة إنهاء المكالمة التليفونية ذاتها ،ومراعاة آداب اللياقة واللباقة اللازم إتباعها حين إستخدام هذه الوسيلة ،وكذلك المهارة الخاصة بالتعامل مع الجوانب الفنية للإجتماعات، وفقاً لمكانة الفرد فيها ،وتتطلب هذه المهارة أيضا ضرورة الإلمام بتكنولوجيا الأدوات الاتصالية الحديثة ،وكيفية التعامل معها ،والإستفادة منها .

سابعا :مهارة الحساسية الاجتماعية:

ويقصد بها القدرة على تطبيق مبدأ تبديل الأدوار مع الآخرين زملاء ورؤساء ومرؤوسين - حين التعامل معهم - وتصور الفرد بوضع نفسه مكان الطرف الذى يتعامل معه ،بل وعدم التأثر بمشكلات الأسرة أو مشكلات

العمل حين التعامل مع الآخرين، وبالتالى يقترب كثيرا من هؤلاء الآخرين، بشكل يؤدى إلى سرعة الوصول إلى نقطة التلاقى (الإتفاق) بين الطرفين (المرسل والمرسل إليه).

ثامناً: مهارة الذكاء الإجتماعى

و يقصد بها القدرة على حسن التصرف والتفاعل الإجتماعى الرشيد والتوازن الإنفعالى والميل الإنسانى Human Interest وهذه المهارة تتطلب إدراكاً واعيا للطبيعة البشرية، ونضجاً كافيا للتكيف والتوافق مع متغيرات كل موقف على حده، وحضوراً ذهنياً وقبولاً إجتماعياً من جانب الآخرين الذين يتعامل معهم .

تاسعاً: مهارة حسن إدارة الوقت

ويقصد بها القدرة العالية على تطبيق ما يسمى بقاعدة باركينسون فى التعامل مع الوقت، والتى تقضى بعدم ترك الوقت يتمدد ليشغل أكثر مما هو مخصص للمهمة الاتصالية، كما تعنى هذه المهارة القدرة العالية على التعامل مع الوقت على أنه مورد Resource وليس قيداً Constraint - بل إنه أغلى وأثمن الموارد المتاحة جميعناً، نظراً لأنه لايمكن إسترجاعه أواستعاضته، كما أن الفائض والمتبقى منه (وقت الفراغ) لايمكن تخزينه.

ولما كانت التكنولوجيا المعاصرة للاتصالات تعترف بأهمية قيمة الوقت[1].

---

[1] حسن الشامى، وسائل الاتصال وتكنولجيا العصر، (القاهرة :الهيئة المصرية العامة للكتاب ،1992) ، ص0ص93-233 0

ويتيح فرصاً كبيرة ومتعاظمة لإمكانية التعامل معو ،فإن مهارة حسن إدارة الوقت المناسب تتطلب الأخذفى الإعتبار أن المنافسة على الوقت أصبحت الآن هى أحدث أشكال المنافسة المعاصرة، وهذا من شأنه أن يؤدة إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة عار كل من المرسل والرسل إليه.

عاشراً: مهارة الإهتمام بالمظهر

وتتضمن هذه المهارة الظهور المستمر بالشكل الانق ،سواء من جيث الملبس والهندام، والتصرفات المناسبة للموقف ومراعاة الأصول العلمية والعملية لقواعد البروتوكول فى التعامل مع الآخرين، وهذا يضمن الشعور بالإرتياح، والتهيئة الذهنية والنفسية للوصول إلى الاقناع المتبادل بين طرفى الاتصال (المرسل والمرسل إليه).

المعوقات الأساسية للاتصالات الفعالة :

هناك مجموعة من العوامل التى تعوق الإتصالات الفعالة،وبالتالى فإنها يقلل من درجة فعالية السلوك التنظيمى ذاته، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات متجانسة، وإستعراض كل منها،على النحو التالى[1]:-

---

[1]- Heing weithrich and Harold, Koontz, Op. Cit. Pp. 500.

-G. A. Cole, Op. Cit., p.p175-176.

- د.حنفى محمودسليمان، السلوك الإدارى ،(الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1978) ص.ص360-336،بتصرف .

- د.محمد محمد إبراهيم، السلوك التنظيمى وتطبيقاته فى منظمات الأعمال (شبين الكوم: الولاء للطبع والتوزيع، 1995)، ص.ص347-353 ،بتصرف.

أولاً :المعوقات الفردية : وتنطبق هذه المجموعة من المعوقات على الإتصالات الرسمية، وكذلك على الإتصالات غير الرسمية - سواء داخل المظمة أو خارجها -وتتمثل أهم هذه المعوقات ،فى الآتى:-

1- إنخفاض مستوى المهارات الأساسية للاتصالات الفعالة لدى الفرد مثل مهارة التحدث ومهارة الإنصات ومهارة الكتابة ومهارة القراءة ومهارة حسن إدارة الوقت ......إلخ.

2- وضع إفتراضات غير واضحة وغير محددة Unclarified Assumptions حيث يتصور الفرد مواقف معينة يمكن أن تحدث، وذلك إستناداً إلى افتراضات خاصة من جانبه هو ،فمثلاً يمكن أن يرسل عميل رسالة إلى صاحب المزرعة (البائع) ويقول له فيها إنه سيحضر إليه لزيارة المزرعة، وهو بذلك يفترض أن البائع سوف يقابله فى المطار، ويحجز له غرفة فى فندق لائق، ويرتب له برنامج زيارة وتنقلات مناسبة، ومن ناحية أخرى فإن البائع (صاحب المزرعة)يفترض أن العميل سوف يأتى فقط إلى المدينة ويعمل مكالمة تليفونية روتينية إلى المزرعة ...وهكذا، والواقع أن مثل هذه الإفتراضات تُحدث لبساً وغموضاً ونتائج سلبية فى كل الحالات لكافة الأطراف المرتبطة بها، والمتأثرة بها.

3- إنعدام الثقة والمصداقية بين المرسل والمرسل إليه ،حيث ينشأ الشك المتبادل بينهما فى النوايا والدوافع الكامنة وراء الإتصالات، وبالتالى

لاتسفر الإتصالات عن أية نتائج إيجابية، ولاتضمن الإقناع المستهدف، والتجاوب السلوكى المطلوب .

4- سيطرة الخوف على أحد الطرفين أو كلاهما ،حيث يعتبر الخوف من العوامل الأساسية التى تقلل من فعالية الإتصالات وتؤدى إلى تبادل وتداول معلومات ناقصة أو مشوشة، خوفاً من الإفصاح عن المعلومات الحقيقية الكاملة ،بما يبعث على عدم الإطمئنان .

5- إنخفاض القدرة على الفهم لدى أحد الطرفين أوكلاهما ،حيث تعتبر القدرة على الفهم من أهم الفروق الفردية ،فكلما إنخفضت القدرة على الفهم لجأ أحد الطرفين أو كلاهما – كلما ظهرت الصعوبات المترتبة على عدم إستيعاب المعلومات المتبادلة، وبالتالى إنخفضت درجة فعالية الإتصالات.

6- سوء إستخدام اللغة ،حيث تؤثر الطريقة التى يستخدم بها الفرد اللغة فى عملية الإتصالات على درجة فعاليتها، وهناك أيضا ما يسمى بالتعبير الضعيف فى صياغة الرسائل -Poorly Expressed Message ،حيث قد يحرر المرسل الرسالة بكلمات فقيرة وناقصة الجوهر والمضون، وإستخدام تراكيب لغوية خاطئة وكلمات غير دقيقة وغير مناسبة للتعبير عن المعنى المقصود، وهكذا فإنه كلما زادت الجمل الطويلة والمتكررة والمنفية كلما أدى ذلك إلى إعاقة عملية الإتصالات ،مثل (ليس من الأهمية بمكان أن يقول قائل بأن كذا .... (الصحيح أن يقول الفرد من المهم كذا ....).

7- وجود مشاكل لمعانى اللغة ،حيث تعتبر معانى الكلمات المستخدمة فى عملية الإتصالات من العوامل الهامة، التى تؤثر على درجة فعاليتها ،فإذا إختفت معانى الكلمات المستخدمة لدى أحد الطرفين أو كلاهما، وقع ما لا تحمد عقباه، وتؤتى الإتصالات بنتائج مغايرة تماماً للمستهدف منها، فمثلاً كلمة(ماشى) تعنى الموافقة فى مصر، فى حين أن ذات الكلمة تعنى عدم الموافقة فى اليمن ،كما أن (السمك) فى مصر هو (الحوت) فى ليبيا وكذلك (البطيخ) فى مصر، هو (الشمام) فى ليبيا، وكلمة العشية فى ليبيا تعنى الوقت الذى يبدأ من العصر حتى المساء، فى حين أن الكلمة فى مصر قد تعنى المساء ذاته، وهكذا.

8- التشويش اللغوى Semantic Distortion

و الذى قد يكون مقصوداً أو متعمداً، وقد يكون بالصدفة، فمثلا ماذا يقصد بالقول(نحن نبيع من أجل القليل) ..فهذا تشويش، لأنه يثير سؤالاً حول (أقل من ماذا ؟) والنتيجة الحتمية هى الغموض ..

ثانياً: المعوقات المرتبطة ببيئة العمل:

وتنطبق هذه المجموعة من المعوقات بدرجة أكبر على الإتصالات الرسمية داخل المنظمة، وتتمثل أهم هذه المعوقات ،فيما يلى:-

1- التفاوت الكبير فى مستوى الخبرات والمهارات والمؤهلات بين العاملين داخل بيئة العمل الواحدة ،فهذا من شأنه أن يؤدى إلى إستخدام بعض التعبيرات والمعانى غير المفهومة لدى البعض والمفهومة لدى البعض

الآخر، بما يؤثر سلبياً على فهم واستيعاب الرسائل ، وبالتالى انخفـاض درجة فعالية عملية الإتصالات .

2- عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات: حيث يؤدى عدم وجود مثل هذه السياسة الوضحة والمعلنة للاتصالات من جانب إدارة المنظمة ، إلـى قيام العاملين بتفسير ذلك على أنه دليل على عدم رغبة الإدارة العليا فى وجود نظام سليم للاتصالات بها ، وبالتالى تزداد فرص ظهور تنظيمات غير رسمية مضادة لأهداف المنظمة .

3- شخصية رجل الادارة: حيث يمكن أن يكون رجل الإدارة، (الرئيس / المشرف) معوقـاً للاتصـالات ،فـإذا كـان يعتقد بـأن الإتصـالات مضيعـة للوقت، أو ليس لديه الميل الإنسانى للتعامل مع المرؤوسـين والنظـر إلـى البشر على أنهم أشرار، وبالتالى لايتقبل المناقشة معهم، ولا يرغب فـى الاتصـال بهم والحـوار معهم، وعدم الجديـة وضـرب المثـل والقـدوة الصالحة لهم، ففي مثل هذه الحـالات ،يصبح رجل الإدارة معوقـاً كبيراً للاتصـالات الفعالة .

4- عدم فعاليـة القيـادة : حيث يمكن أن يكون جميع الرؤساء علـى كافـة المستويات بالمنظمة، أحد معوقات الإتصالات الفعالـة، وذلك إذا حـاولوا منع المعلومات من الوصول إلى العاملين لاعتقـادهم بـأن ذلك ليس مـن حقهم أو ليس ضرورياً بالنسبة لهم ،أو أنهم لايريدون معرفة آرائهم قبل إتخـاذ القرارات، خاصـة المعنيـون منهم بتنفذها والمتـأثرون بنتائجهـا، وأخيراً، إذا كانت القيادة لاتتسـم بالجديـة والإنضبـاط والنزاهـة، وضـرب المثل والقدوة الصالحة للإتباع فى كافة الأنماط السـلوكية الصـادرة عنهـا

،فإنها بدلك تبعث على الفوضى والبلبـة والشك وعدم الثقة والمصداقيـة والشعور بعدم الأمان وقتل الطموح، وإكتساب بعضهم لمثل هذه الأنمـاط السلوكية غير السوية نتيجة للتأثير الإشـعاعى لهذه القيادة علـى التـابعين لها، وبالتالى تصبـح القيـادة غير الفعالـة من أكثر معوقـات الإتصـالات خطورة، نظراًلأن تأثيرها السلبى لا يقتصر على الوقت الحاضر ،بل إن هذا التأثير يمتد إلى المستقبل.

ثالثـا: المعوقـات الميكانيكيـة : وينطبـق بعضهـا علـى الإتصـالات الرسـمية بدرجة أكبر ،فى حين ينطبق البعض الآخر منهـا علـى الإتصـالات غير الرسـمية -داخـل أو خـارج المنظمـة -بدرجـة أكبر، وتتمثـل أهـم هـذه المعوقات فى الآتى:-

1- قصـور وسـائل الإتصـالات: حيـث يـؤدى عـدم توافر المناسـب مـن هـذه الوسائل، وكذلك إنخفاض مستوى كفاءة تشغيل المتوافر منهـا إلـى إعاقـة عمليـة الإتصـالات ذاتهـا، ومـن أمثلـة وسـائل الإتصـالات :الفكسـملى والتليفـون والتلكس والبريد السـريع الدولـى والبريد الإلكترونى وكذلـك قاعات الاجتماعات المناسـبة والمجهـزة بالأثـاث والأدوات والمسـتلزمات المطلوبة .

2-غيبة المسئولية الوظيفية عن الإتصالات: ويقصد بالمسئولية الوظيفية مدى وجود جهاز وظيفـى متخصـص ومسئول عـن عمليـة الإتصـالات داخـل المنظمة -يشـرف عليها شـخص مسئول و متخصـص-فـى شكل نظـام للمعلومات، وبالتالى فإن توافر مثل هذا الجهاز الوظيفـى والمسـئول عن

عمليـة الإتصـالات يصبـح أمـراً ضروريـا لتوفير البيانـات والمعلومــات اللازمة للأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة وللأطـراف المرتبطـة بها من خارجها.

3- خلل الهيكل التنظيمـى: فـإذا كـان الهيكـل التنظيمـى، يعبر عن مجموع علاقات السلطة والمسئولية والمساءلة بين الوظـائف والأقسام والإدارات داخل المنظمة، فإن أى خلل أو قصور فى التحديد الدقيق لهذه العلاقـات، أو تجاهل للمبادئ السليمة للتنظيم أو الخروج عليها، مـن شـأنه أن يعـوق عملية الإتصالات.

4- التباعد المكانى بيـن الأفـراد: حيث قـد يـؤدى تبـاعد الأفـراد مكانيـا عـن بعضهم البعض، إلى عدم رؤية بعضهم البعض، ويصبـح المرسـل غير متأكد من وصول الرسالة إلى المرسل إليه، وإستلامه لها، ويصبـح غير متأكد أيضاً مـن مـدى فهمـه واسـتيعابه لهـا علـى النحـو المقصـود منهـا، بالإضافة إلى أن المعلومات المرتدة منه بمكن أن يأتى متأخرة، بما يؤثـر سلبياً على درجـة الدقـة فـى إرسـال وإسـتقبال المعلومـات، وكذلـك علـى السرعة والجهد والتكلفة الخاصة بعملية الإتصالات.

والواقع، أن إلمام كل فرد يعمل بالمنظمة بمعوقات فعالية الإتصـالات وإدراكه الواعى لكل منها، يجعله على أهبة الإستعداد إذا ما كـان لديـة الدافـع لأن يكون متميزاً التعامل مع كـل منهـا بمهـارة، فـى سـبيل التغلـب عليهـا، أو التخفيف من حدتها بما يجعل منه مقوماً أساسياً لفعالية الإتصالات.

المقومات الأساسية لفعالية الإتصالات:

بعد إستعراض أهم المعوقات الأساسية للإتصـالات الفعالـة، فإنـه مـن الأهمية بمكان تناول أهـم العوامـل الأساسـية التـى يمكـن أن تسـهم فـى زيـادة درجة فعالية الإتصالات كنشـاط جوهـرى فـى كافـة أنـواع المنظمـات، وذلـك على النحو التالى:-

1- تنمية مهارات الإتصـالات الفعاليـة لـدى كافـة العـاملين بالمنظمـة خاصـة المشتغلين منهم بالعلاقات العامة.

2- تنمية القدرة على تجنب معوقات الإتصـالات التـى يمكـن السـيطرة عليهـا وتقليل الآثار السلبية للمعوقات التى لا يمكن التحكم فيها.

3- التخطيط الجيد للإتصالات، بحيث يكون هذا التخطيط مبينـا علـى بحـوث، ودراسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة ووافية.

4- الإدراك الواعـى بأهميـة الإتصـالات غـير الرسـمية، بـل وخطورتهـا والإعتراف النـاضج بضـرورة وجودهـا، وعدم مقاومتهـا، والعمـل علـى تدعيمها بما يحقق صـالح المنظمـة، وذلـك مـن خـلال عدة صـور، مثـل السماح بالمشـاركة فـى صنـع القـرارات، وعقـد الإجتماعـات، وتنظيـم الرحـلات والزيـارات، وتشـجيع العمـل النقـابى والإجتمـاعى والـترفيهى، بحيث يمكـن فـى النهايـة تطويـع الإتصـالات غـير الرسـمية لخدمـة الإتصالات الرسمية.

5- العمل على توفير وسائل الإتصالات المناسبة والحديثة، وتدريب الأفـراد على حسن إستخدامها بما يحقق الهدف منها على أحسن وجه ممكن.

6- إقتناع الإدارة العليا بحتمية **الإتصـالات ثلاثية الأبعاد (هابطة/ صاعدة/ أفقية)** بما يساهم فى توفير بيئة مواتية للإقناع والإقتناع المتبادل، من خلال تداول وتبادل المعلومات فى كافة الإتجاهات، وبعث الثقة والمصداقية والطمأنينة لدى جميع العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها، وبالتالى تصبح الإتصالات بحق جوهر العلاقات العامة الفعالة.

7- الحرص على الإلتزام بالوضوح والدقة والبساطة والصدق، سواء فى مجال إرسال أو إستقبال المعلومات، حتى تصبح الرسائل مفهومة ومقبولة، وبالتالى تزداد معدلات التجاوب السلوكى معها.

8- التركيز المتوازن على كافة أنواع الإتصالات ووفقاً للمواقف المختلفة (الشفهية/ المكتوبة/ الرسمية/ غير الرسمية/ الشخصية/ الجماهيرية/ اللفظية/ أحادية الأبعاد/ ثنائية الأبعاد/ ثلاثية الأبعاد)، وذلك بإعتبارها جميعاً مكملة لبعضها البعض، وليست بديلة لبعضها البعض.

9- التقويم الدورى المستمر للنتائج التى تسفر عنها عملية الإتصالات، وذلك فيما يتعلق بكافة الاطراف المرتبطة بالمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها.

ولما كانت الإتصالات الإدارية قد تسفر عن **اتفاق** -**فى** الإتجاهات أو القيم أو العادات أو الاهداف أو الطموحات- مما يؤدى إلى تكوين **الجماعات**، كما أنها يمكن أن تسفر عن إختلاف (صراع)، فإنه من الأهمية بما كان تخصيص الفصلين التاليين (الثانى والثالث) لموضوع الإدارة الفعالة للجماعات، وموضوع الإدارة الرشيدة للصراع التنظيمى.

الفصل الثاني
الإدارة الفعالة للجماعات

- مقدمة.
- ماهية الجماعات.
- أسباب تكوين الجماعات.
- خصائص الجماعات.
- جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية.
- القيادة في التنظيم غير الرسمي.
- تماسك التنظيم غير الرسمي.
- التماسك داخل التنظيم غير الرسمي وعلاقته بالأداء.
- واجبات الإدارة نحو التنظيمات غير الرسمية.
- مقومات فعالية الجماعات.

الفصل الثانى
الإدارة الفعالة للجماعات

مقدمة:-

إن دراسة السلوك الإنسانى فى العمل لا يكتمل دون النظر إلى الجماعة المحيطة بالفرد داخل بيئة العمل، إذ أن الفرد يعتبر جزءاً من تلك الجماعة يؤثر فيها ويتأثر بما لديها من قيم ومعايير، فالتنظيم الإدارى فى الواقع لا يمثل سلوك فرد واحد فقط وإنما يمثل سلوك مجموعة الأفراد الذين يكونون هذا التنظيم -السلوك الجماعى للتنظيم-، وسلوك الفرد هو جزء من سلوك الجماعة التى يتعامل معها، كما أن نسبة كبيرة من الأعمال التى يتم انجازها إنما هى فى الواقع نتيجة لعمل الجماعات ومجهوداتها، وبالتالى لابد من التعرف على هذه الجماعات من مختلف الجوانب المكونة لها وذلك لمعرفة أثرها على سلوك الفرد فى بيئة العمل.

ويتوقف وجود الجماعة على مدى توافر اهتمامات وحقائق مشتركة للأفراد المكونين للجماعة، كأن يكون لدى الأعضاء قدر كبير من التماثل العقلى فى الأفكار وطرق التفكير، أيضاً الإشتراك فى مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير الإجتماعية، بمعنى وجود شعور عام بالإنتماء إلى الجماعة.

والواقع، أن وجود حقائق مشتركة كالمكان الجغرافى، كما فى الجوار أو مكان العمل أو الدراسة، أو التماثل فى اللون أو السن أو الطبقة الإقتصادية لا يعتبر كافياً لكى نطلق على عدد من الناس إسم (جماعة)، حيث يتضمن

تكوين الجماعة، إدراك الفرد أن هناك تشابه بينه وبين بقية الأعضاء، وأنهم ينتمون إلى نفس النوع، وبهذا يتخذ الفرد من الجماعة التى ينتمى إليها إطاراً دلاليا لأفكاره وأعماله وسلوكه، أى أن وجود الجماعة السيكولوجية -أى وحدتها- يتوقف على إدراك أعضائها بأنهم يتبعونها بالإضافة إلى وجود الأهداف الإنشائية المشتركة السابق الإشارة إليها.

ويعتبر وجود الجماعات داخل التنظيمات حقيقة لا يمكن تجاهلها، ولا تستطيع الإدارة أن توقف هذا النوع من الجماعات، كما أن تأثيرها على أداء التنظيم واضح لا يمكن تجاهله، فقد أوضحت كثير من الدراسات أثر الدور الذى تقوم به الجماعات على سلوك الأفراد فى العمل الذى يقومون به سواء من حيث الظروف المحيطة بهذا العمل أو طريقة آداء الفرد للعمل نفسه، أو من حيث بقاء الفرد أو تركه للعمل فى التنظيم، فمن حيث إستقرار الفرد فى العمل مثلاً، فقد أشارت الدراسات إلى أن الفرد يميل إلى البقاء فى التنظيم لأنه يجد فى الجماعة التى ينتمى إليها إشباعاً لبعض حاجاته ورغباته مما يخلق لديه الإطمئنان بجدوى وفائدة الإنتماء إلى هذه الجماعة.

كما أن الإنسان كائن إجتماعى بطبعه، لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين، بل لابد أن يقيم نوعاً من العلاقات التى تختلف من حيث درجة الشمولية بإختلاف الأفراد أنفسهم، وقد تتطور هذه العلاقات لتشمل نواحى أساسية فى حياة الإنسان، وتكون ذات أثر فعال فى أنواع السلوك الذى يقيمه مع الغير، وإذا كانت هذه العلاقات تنشأ بحكم التكوين الإجتماعى، فإنها تنشأ أيضاً بحكم تبادل المصالح بين الأفراد؛ ففى العمل مثلاً لابد أن يتصل الأفراد

ببعضهم البعض لإنجاز الأعمال الموكلة إليهـم، وهـذا الأتصـال فـى حـد ذاتـه يؤدى إلى نشوء علاقات مختلفة بين الأفراد.

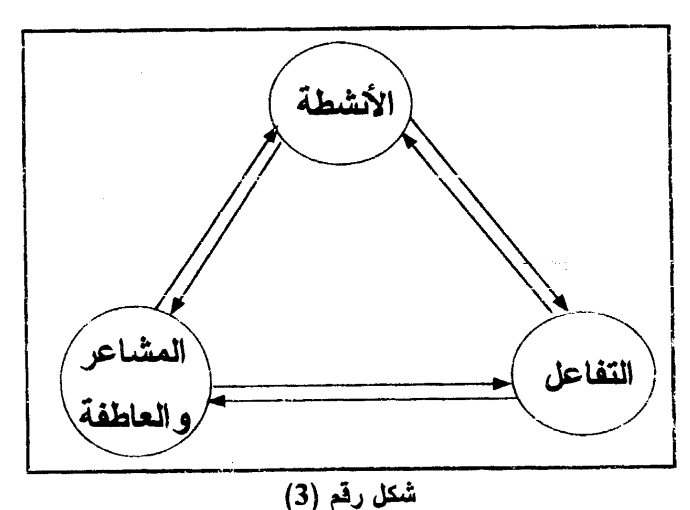
ماهية الجماعات:-

تتفـاوت التعريفـات المختلفـة للجماعـة فيمـا بينهـا فـى نظرتهـا إلـى المقصود بالجماعة، فمنها ما ينظر إلـى الجماعـة علـى أسـاس الأهداف التـى تسعى إلى تحقيقها، ومنهـا مـا ينظـر إلى الجماعـة علـى أسـاس الحجـم الـذى تتكون منه الجماعة، حيث عرفها البعض بأنها وحدة إجتماعية تتكون من عدد من الأفراد، يتقاسمون قيماً واحدة، ويـؤدون أدواراً متخصصـة، ويتبعـون فـى تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.

كما يعرفها البعض الآخر بأنها تجمع شخصين أو أكثر يشتركون فيما بينهم فى مجموعة من الأهداف والقيم والمعايير التى تحدد كيفية وصولهم إلى أهدافهـم التـى يسـعون إلـى تحقيقهـا لإشـباع حاجـاتهم ورغبـاتهم فـى ضـوء مجموعة من القواعد والأنظمة المحددة.

وبالتـالى، فـإن تكويـن الجماعـات داخـل التنظيـم الإدارى وإنسـجامها وفعاليتها يتوقف على مدى تعامل الأفراد وتقابلهم وجهاً لوجه ومدى أعتمادهم علـى مجموعـة مـن القيـم والمعـايير والأهـداف المشـتركة -الضوابـط الخفيـة للجماعة- التى يتوقف عليها تماسك الجماعة، كمـا أن التفـاعل الـذى يتـم بيـن أفراد الجماعة نتيجة الأنشـطة المختلفـة التـى يزاولونهـا تعتـبر مكونـاً أساسـياً للجماعة إذ بدونه لا يمكن أن نكون أمام مسمى للجماعة.

وهذا يعطينا فكرة عن التجماعات المختلفة التى تتم فى مواقف مختلفة، دون أن يكون هناك تفاعل بينهم، فتجمع الطلاب أمام كافتيريا الكلية لا يعنى أنهم يكونون جماعة، نظراً لغياب عنصر التفاعل ومزاولة النشاط فيما بينهم، كما أن عنصر الشعور والعاطفة الذى يكنه كل فرد للجماعة وتفانيه فى تحقيق أهدافها لا يتوافر فى مثل هذه الحالة، وتتضح أهمية العلاقة بين العناصر الثلاثة (التفاعل، النشاط، الشعور والعاطفة) من خلال الشكل التالى:



شكل رقم (3)

ديناميكية الأنشطة والتفاعل والمشاعر والعاطفة

هذا، وتعتبر هذه العناصر من المكونات الإساسية للجماعة، فالإنشطة هى عبارة عن مجموعة الوقائع التى تصدر من كل فرد من أفراد الجماعة

داخل التنظيم وذات العلاقة بالعمل الذى يمارسه، فى حين أن التفاعل هو مجموعة ردود الفعل الناتجة لنشاط أو سلوك العاملين داخل التنظيم، فالأحاديث التى تتم بين العاملين تشكل نوعاً من التفاعل، كما أن تبادل المعلومات حول العمل الذى يقومون به هو أيضاً نوع آخر من التفاعل، ويعتمد نوع التفاعل على طبيعة العمل، فبعض الأعمال التى يقوم بها الفرد تتطلب تفاعلاً مستمراً مع العاملين، كما أن البعض الآخر قد يتطلب تفاعلاً محدوداً مع العاملين.

أما الشعور بالعاطفة فهو عبارة عن مجموعة الأحاسيس والعواطف التى يكنها الفرد نحو أهداف الجماعة التى ينضم إليها، ومقدار تفانيه فى سبيل تحقيق أهدافها، وهذا الشعور ذو علاقة طردية مع درجة إنتماء الفرد للجماعة، حيث كلما كان هذا الشعور قوياً، أدى إلى زيادة تمسك الفرد بالجماعة، والعكس صحيح.

أسباب تكوين الجماعات:-

هناك مجموعة من الأسباب التى تفسر تكوين الجماعات وتبرر انضمام الأفراد إليها، وأهم هذه الأسباب هى:

1- إشباع الرغبات

حيث لكل فرد منا عدة حاجات يريد إشباعها، وعدة هوايات يريد مزاولتها، والجماعة هى فى الواقع مصدر أساسى لإشباع هذه الحاجات، ومجال كبير لمزاولة تلك الهوايات، فمثلاً يلتحق الفرد بعضوية نادى رياضى، لأنه يهوى رياضة معينة ويحرص على الإستمرار فى ممارستها، وينضم إلى

مجموعة من المثقفين لديهم رغبة فى مناقشة الأمور وفلسفة الأشياء، من خلال الصالون الثقافى، طالما أنه يريد أن يشبع حاجاته العقلية للمعرفة والتفكير، ويقبل الموظف على عضوية جماعة من زملائه يمارسون عدة أنشطة خارج العمل؛ مثل التنزه والصيد والرحلات، طالما أن ذلك يشبع حاجاته الإجتماعية.

2- الصداقة والزمالة

عادة ما يشعر الموظف بالضيق والقلق إذا لم يقم علاقات إجتماعية مع غيره من زملائه الموظفين وقد يتولد لديه أحساس بأن المنظمة تعتبره مجرد رقم أو أسم في كشوف الرواتب، فى حين أن إنتمائه لجماعة معينة داخل بيئة العمل يجعله يشعر بأنه عضو معترف به، يمكنه أن يتحدث فيصغى له الآخرون، ويشكو فيتعاطفون معه، ويفرح فيجاملونه، ويحزن فيواسونه، وإذا أصابه ملل من تكرار عمله، يجد فى صحبته الآخريين متنفساً وتجديداً للنشاط والحيوية.

3- المساعدة والعون

لا شك أن هناك أسئلة كثيرة تدور فى ذهن الموظف الجديد حين يلتحق بعمله، فهو يريد أن يعرف شيئاً عن المشرف الذى يعمل تحت رئاسته، والطريقة التى يتبعها هذا المشرف فى التعامل مع مرؤسيه، وأسلوبه فى تقدير كفاءتهم وتقييم أعمالهم، كما أنه يريد أن يعرف المزايا والخدمات الى توفرها المنظمة لعامليها، والقواعد السلوكية المقبولة...... وغيره الكثير.

والواقع، أن هذا الموظف الجديد يجد حرجاً فى أن يسأل رئيسه عن كل هذا، أو ربما لا يعطى له رئيسه المعلومات الكافية عن كل ما يريد أن يعرف، نتيجة ضيق وقته أو إنشغاله بما هو أهم، لذلك يلجأ الموظف إلى أقرانه ليحصل منهم على ما يريد من معلومات، وقد يمتد العون الذى تقدمه الجماعة إلى أعضائها من خلال مساعدة الموظف الجديد المنتمى إليها فى آدائه لعمله، وإرشاده إلى أحسن طريقة للأداء، وأسهل أسلوب للإنجاز، فضلاً عن أن أداء العمل مع جماعة يمكن أن يسهل على الفرد ممارسته لأعباء وظيفته ويقلل الملل المترتب عليها، أو يخفف من صعوبتها.

4- الأمن والحماية

يزخر تاريخ جماعات العمل بأمثلة كثيرة تقدم فيها الجماعة حماية لأعضائها من بعض الممارسات السلبية للتنظيم الرسمى، أو ضد سياسة متعسفة أو غير عادلة لمشرف معين، فكم من مرة تصدت الجماعة لزيادة ساعات العمل عن النصاب القانوني أو إدارة الورديات بشكل يزيد عن معدلات استهلاك الأصول البشرية، وكما تكتلت لإنصاف عضو أساء المشرف معاملته أو أهدر حقه، ولجأت الى النقابات خاصة فى أوروبا الغربية وأمريكا لتجرى مع الإدارة مساومة جماعية تعيد للعاملين حقوقهم وتنصفهم فى الحصول على حقوقهم.

ويمكن أن تأخذ الحماية صوراً أخرى مثل تدارك المجموعة لخطأ عضو فيها، والإسراع بإصلاحه قبل أن يكتشفه المشرف، كما يمكن أن ترشد الجماعة أحد أعضائها إلى ما يجب عمله إزاء مشكلة معينة حتى لا يضار أو يوقع عليه الجزاء.

5- التقدم والمنافسة

حيث يمكن أن يقبل موظف على عضوية جماعة معينة نتيجة إعجابه بأعضائها وبطريقتهم فى أداء العمل، وتنافسهم وتسابقهم على إتقانه، ويجد فى إنتمائه لهذه الجماعة وعضويته فيها تحدياً لقدراته وإختبارا لطموحه، وفرصاً لتحقيق تطلعاته، ويعتقد أن الجماعة ستحفزه على بلوغ أهدافه، وتحفظ له توازنه الفكرى، وتدعم له صورته عن ذاته، وتزوده بالمجال الذى يمكنه أن يطلق فيه طاقاته، مثال الطالب الذى يريد أن يحصل على تقديرات عالية من النجاح غالبا ما ينتمى إلى جماعى من الطلاب المتنافسين ذوى الطموح المرتفع والتفكير المنطلع والعقلية التحليلية، ولديهم دافعا قويا للأنجاز والتحصيل، وذلك إقتناعا منه بان العقول بأن العقول تضئ بعضا البعض وتستضئ ببعضها البعض.

6- تبادل المعلومات:-

حيث يمكن للفرد معرفة ما يدور حوله إذا إنضم إلى جماعة أو أخرى، لأن الأعضاء يتبادلون كمية هائلة من المعلومات عن مختلف الأمور فى المنظمة (سياساتها، نظام الترقيات فيها، التطويرات المستقبلية والحوافز، الأجازات، الرحلات والمصايف... إلخ) كما تتكون المعلومات ايضا من آراء وإشاعات يتبادلها أعضاء الجماعة عن رؤسائهم وزملائهم، ويحرص الفرد على أن يلم بما يحدث، وبما يمكن أن يحدث حتى يتسنى له أن يستعد وفقا لما يتلقاه من معلومات أو ما يسمعه من حقائق وآراء وإشاعات، وبإختصار فإنه يحب أن يكون فى (الصورة) بإستمرار - إشباعاً لغريزة حب الأستطلاع -

وسبيله إلى ذلك أن يكون عضوا فى جماعة يتلقى منها المعلومات وينقلها إلى الأخرين ويتصرف علـى ضوئها، وفـى هذا الضوء يقول كيرت لوين: إن الجماعة التى ينتمى إليها الفرد هى الأرض التى يقف عليها.

خصائص الجماعات:-

تتسم الجماعات بمجموعة من الخصائص، يمكن استعراضها على النحو التالى:

1- الأهداف:-

وهى النتائج التى يسعى أعضاء الجماعة إلى تحقيقها، وقد تكون هذه الأهداف عامه، أى تتعلق بالجماعة كلها (جميع أعضائها)، مثل حمايتها ودرجة تماسكها، الأهداف ذات الصفة المشتركة، التى يتفق جميع الأعضاء على تحقيقها، مثل زيادة الأجور كما قد تكون هذه الأهداف فردية، وهى التى تتعلق بكل فرد على حده، وتفسر أسباب انضمامه للجماعة ذاتها.

2- المبادئ:-

يخضع الأفراد داخل الجماعة إلى مجموعة من المبادئ التى يتم غرسها فى نفوسهم بواسطة القيادات العليا فى هذه الجماعات حيث تعتبر هذه القيادات بمثابة الموجه لسلوك الأفراد بها، وقد تكون تلك المبادئ ذات صفة عدوانية أو هجومية إذا وجدت الجماعة أن أهدافها لم تتحقق، كما أنها قد تأخذ الصفة السليمة والتفاهم دون اللجوء إلى إستخدام أساليب العنف والقسوة، وتتوقف درجة تطرق مبادئ الجماعة على نوع الأهداف التى يريدون تحقيقها، فكلما كانت هذه الأهداف تحتل درجة كبيرة من الأهمية لدى

الجماعــة، كلمـا زاد تمسـكهم بهـا ومطـالبتهم بتحقيقهـا وبـــذل كــل الجهـد للوصول إليها.

3- القيادة:-

تعتبر القيادة من أهـم المكونـات الأساسـية للجماعـة، إذ يتوقـف كيفيـة توجيـه الجماعـة نحـو تحقيـق أهدافهـا، ودرجـة التماسـك والتفـاعل القـائم بيـن أعضائها، على نوعية القيادة داخل هذه الجماعــة، كمـا أن التلاحـم القـائم بيـن القيادة والجماعة أصبح يشكل أهمية واضحة فى مدى بقاء الجماعـة وتحقيقهـا لأهدافها مع ما تواجه من تحديات تهدد بقاءها واستمرارها، كما تعتـبر القيـادة السليمة النابعة مـن الأفـراد أنفسـهم والقائمـة علـى الـولاء والإخـلاص للعمـل مقوما أساسيا يعتمد عليه فى القضاء على كل خلاف يؤدى إلى تهديد وإنقســام الجماعة.

4- المعايير:-

وهى عبارة عن مجموعة مـن القواعـد غير المكتوبـة Norms التـى تنظم تصرفات وسلوك الجماعة، وتأخذ صفـة الإتفـاق بيـن أعضـاء الجماعـة على تحديد أنماط سلوكية معينة يجب الإلتزام بهـا مـن قبـل جميـع الأعضـاء، ولا يجوز لأحد الخـروج عنهـا إذا كـان حريصـاً علـى إستمرا عضويتـه فـى الجماعة.

وتستخدم الجماعة عدة أساليب للتأثير علـى الأفـراد، وإجبـارهم علـى التقيد بهذه المعايير، فقد تسـتخدم الجماعـة أسـلوب الإقنـاع مثـلا للتـأثير علـى الفرد بضرورة مراعاة الإلتزام بهذه المعايير، وإن لم يجدى ذلك، فقد تلجأ إلى

وسائل أخرى كالضغط، والمضايقة فى العمل، كما قد تستخدم وسائل العنف كإجراء أخير لنبذة بإعتباره عضوا غير صالح.

ومن الخصائص التى تميز معايير الجماعة ما يلى:

أ- أنها تتطور مع نشأة الجماعة، وتأخذ فى القوة والمتانة مع مرور الزمن وحسب الظروف التى تمر بها الجماعة، ووجود ما يهدد إستقلالهم وكيانهم مما يتطلب التصدى لها بسرعة، وذلك بتبنى مجموعة من المعايير التى تؤمن لهم الحماية والإستقرار.

ب- أن المعايير المشتركة بين أعضاء الجماعة تتعلق فقط بالبيئة التى يعلمون فيها ولا يخضع الفرد فى سلوكه خارج التنظيم لهذه المعايير التى يعتقد جميع الأفراد أنها مهمه وتتناول مصالحهم المشتركة فى التنظيم مثل وجود معايير معينة للأداء يجب على جميع أفراد الجماعة الإلتزام بها.

✪ **وقد أوضحت كثير من الدراسات أن درجة الإلتزام التى يوليها الفرد لهذه المعايير تخضع لعدة عوامل أهمها:-**

أ- الصفات الشخصية للفرد، من حيث درجة الذكاء ونوع الإتجاه الموجود لديه، وكذلك الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية والتى تتحكم فى قدرة الشخص على الأمتثال لهذه المعايير ومدى تمسكه بها.

ب- خصائص الجماعة من حيث الحجم ودرجة التفاعل والإتصال فيما بينها والتلاحم والتماسك السائد بين أفرادها، تتحكم فى درجة إمتثال الفرد لمعاييرها وقواعدها، ايضا عدم وضوح الأوامر الصادرة من

الإدارة تثير في الفرد الرغبة فى الأمتثال لمعايير الجماعة حيث يجد فيها الحماية والأمن.

5- الحجم:-

وهو عبارة عن العدد الذى تتكون منه الجماعة، وتتفاوت الجماعات فى أعدادها وفقا للأهداف التى تسعى إلى تحقيقها وكذلك نوع الأعمال التى تقوم بها، كما أن نوعية الأفراد والقيادة داخل الجماعة تلعب دورا كبيرا فى تحديد العدد المناسب للجماعة، وقد حاولت عدة دراسات أن تحدد العدد الملائم من الأفراد والذى يساعد على القيام بمهمتها بكفاءة وفعالية، ويحقق التفاعل بين أعضائها ويقلل من ظهور جماعات فرعية داخل الجماعة الأصلية، ولكن تبين من هذه الدراسات صعوبة وضع معيار ثابت لأن ذلك يخضع لمجموعة مختلفة من العوامل فقد وجد أن هناك علاقة إيجابية بين درجة الرضا وحجم الجماعة فكلما كان العدد صغيرا كلما أدى ذلك إلى أرتفاع درجة الرضا بين الإعضاء، مما يعمل على زيادة التلاحم والترابط بينهم والعمل بروح الفريق، إيضا سرعة تبادل المعلومات والأراء حول الأعمال التى يقومون بها.

كما وجد أن الأعمال الروتينية والمتكررة تزداد إنتاجيتها بزيادة العدد، حيث أنها أعمال تتسم بالسهولة والوضوح ولا تحتاج إلى إستخدام قدرات الفرد الأبتكارية بعكس الأعمال التى تتسم بالتعقيد والتى تعتمد على إستخدام قدرات الفرد الذهنية والفكرية فإنها تتطلب اعدادا قليلة لأن زيادة العدد يؤدى إلى الإقلال من الإنتاج.

6- الأنشطة:-

يعتبر النشاط الذى تزاوله أى جماعة هو السمة الرئيسية لهذه الجماعة، سواء كان هذا النشاط يدويا أو ذهنيا، فكل حركة أو مجهود يتطلبه العمل يقوم الفرد بأدائه يكون بذلك قد قام بنشاط داخل الجماعة ويختلف الأفراد فى درجة حماسهم وتفانيهم فى هذه الأنشطة، فهناك أفراد يبذلون جهودا ملموسة، بينما يلجأ البعض إلى تقديم أدنى حد من الجهد، وقد تكون هذه الأنشطة معتمدة على بعضها البعض، بحيث يكون نشاط كل فرد مكمل لنشاط الفرد الآخر، كما فى خطوط الإنتاج فى المصانع الكبرى وبجانب هذه الأنشطة ذات العلاقة بالعمل فإن الجماعة تقوم بأنشطة أخرى خارج نطاق العمل، فإجتماع الأفراد فى فترات الراحة وتبادلهم الأحاديث فيما بينهم حول الوضع فى العمل الذى يقومون به جزء من الأنشطة التى يمارسها الأفراد داخل الجماعة، ومن ثم فإن هذه الأنشطة تكون أساسا لقيام نوع من التفاعل بين الأفراد أثناء ممارستهم لهذه الأعمال، مما ينتج عنه أنواعا مختلفه من العلاقات الفردية والجماعية. ومن ثم يمكن القول بان الأنشطة هى الأساس فى حدود التفاعل الذى يحدث بيم الأفراد بعضهم بعضا.

7- التفاعل:-

لا يمكن أن يتم تحقيق أى نوع من التلاحم والتكيف بين أفراد المجموعة بعضهم البعض دون أن يكون هناك نوع من التفاعل فيما بينهم، فهو الوسيلة التى تقوى درجة التلاحم بين الأفراد وتزيد من تكيف الفرد مع زميلة، وذلك عن طريق الإتصالات وتبادل المعلومات، وتعتبر اللقاءات

والأجتماعات التى تتم بين الأفراد نوعا من التفاعل، إذا أنها تحتوى على معلومات يتبادلها الأفراد فيما بينهم مما يؤثر على سلوك الفرد فى عملية التفاعل التى تحدث بين الأفراد.

8- الشعور والعاطفة:-

ويمثلان مايكنه الفرد من عواطف وإحساس إيجابى أو سلبى نحو أهداف الجماعة تدفعه إلى البقاء فى هذه الجماعة والإلتزام بمبادئها ومعاييرها أو الرجوع عنها وتزداد درجة ولاء الفرد للجماعة بزيادة دافع الشعور والأحساس تجاه أهدافها، وتؤثر على درجة الإحساس والشعور هذه مقدار الحاجة التى يعتقد الفرد أن الجماعة سوف تحققها له، فكلما زادت طموحات الفرد بالنتائج التى سوف تحققها له الجماعة، زادت درجة شعوره الإيجابى نحو الجماعة، وتقل درجة هذا الشعور كلما قلت درجة الطموح التى يضعها على الجماعة فى تحقيق أهدافه.

9- تقسيم الأعمال بين أفراد الجماعة:-

تقوم الجماعة بتحديد الأعمال التى يقوم بها الأفراد بحيث يكون كل شخص مسئول عن إنجاز عمل معين، فهو يتحمل المسئولية كاملة نيابة عن الجماعة فى إنجاز العمل الموكل إليه ويساعد تقسيم العمل على سرعة إنجاز الأعمال وكذلك مراعاة متطلبات العمل وتحديد المسئولية عن إنجازه وكذلك تسهيل عملية الأتصال وتبادل المعلومات والقضاء على الازدواجية فى العمل.

10- الرقابة:-

تقوم الجماعة بوضع مجموعة من المعايير الرقابية بهدف التأكد من أن الأفراد يمتثلون لقيمها ومعاييرها وأنماط السلوك التى إتخذتها الجماعة كوسيلة لتحقيق أهدافها وتختلف أساليب الرقابة التى تستخدمها الجماعة فقد تكون عن طريق التأنيب والتوبيخ لأول مرة لكل مخالف لهذه القواعد، وقد تلجأ إلى إستخدام أسلوب العزلة حتى يشعر بفقد الجماعة وبحاجته إلى العودة إليها، وفى ظل وجود هذه الوسائل الرقابية، فقد يكون الشخص غير راغب فى بعض معايير هذه الجماعة إلا أنه يجد نفسه مضطرا لقبولها والإمتثال لها ليس خوفاً من رقابة الجماعة وإنما لوجود رقابة إجتماعية على سلوك الجماعة، مما يضطر الإنسان إلى قبول ما يصدر إليه من تعليمات وأوامر وتنفيذها بالرغم من عدم إقتناعه بها.

جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية:-

نتيجة لتقدم الفرد فى العمل وإلتحاقه بالعمل، يجد نفسه عضوا فى عدد من الجماعات داخل العمل، وبعض هذه الجماعات رسمية وبعضها غير رسمى، وفى المنظمات الكبيرة يوجد عدد كبير من كلا النوعين التى يمكن أن ينتمى إليها الفرد العامل فى آن واحد.

أ- جماعات العمل الرسمية:

وهى التى ينتمى إليها العاملون بحكم عملهم، وعادة ما تكون مفروضه عليهم، وليس لهم يد فى اختيارهم لها، أو ادخال التغيير فى طبيعة العلاقات داخل هذه الجماعات، والتى تتحدد أساسا من خلال الأدوات

التنظيمية كبطاقات الوصف الوظيفى والهيكل التنظيمى وسياسات ونظم العمل.

وتتميز الجماعات الرسمية للعمل عن غيرها من الجماعات غير الرسمية مما يلى:

1- عادة ما يقضى الفرد فى هذه الجماعة أطول فترة زمنية ممكنة من يوم العمل.

2- عادة ما لايعين قائد/ رئيس للجماعة الرسمية بموجب قرار صادر من سلطة عليا، أو بموجب إنتخابه من أفراد الجماعة وفقا لأسس موضوعه ومحددة.

3- سلوك العاملين فى الجماعة الرسمية محكوم بسياسات ونظم ولوائح لايمكنه التصرف إلا فى إطارها وفى حدودها.

4- للجماعة الرسمية مستوى آداء محدد، يجب أن يرتفع ويرتقى إليه أعضاء الجماعة، وقد يكون هذا المستوى مكتوبا وصريحاً أو ضمنيا وغير صريح، وعادة ما تلجأ الجماعة وقائدها إلى توجية وإرشاد العامل الذى ينخفض سلوكه وآدائه قبل إستخدام الأساليب العقابية المختلفة (الإنذار - التهديد - الخصم....، إلخ).

5- تتم الإتصالات داخل جماعات العمل الرسمية وفقاً لخطوط السلطة والمسئولية التى توضحها الخريطة التنظيمية للمنظمة.

6- تؤثر جماعات العمل الرسمية على سلوك أفرادها وعلى إتجاهاتهم وقيمهم، كما أنها تساهم بدرجات متفاوته فى إشباع حاجات أعضائها الفسيولوجية والأحتماعية والذاتية.

7- تستمر جماعة العمل الرسمية فى نشاطها حتى بعد ترك بعض أعضائها لها والعمل فى جهات أخرى، أو نتيجة للنقل أو ترك الخدمة والإحالة للمعاش، حيث عادة ما يتم أستعاضة الأفراد الذين يتركونها لسبب أو لآخر.

ب- جماعات العمل غير الرسمية:

بجانب الجماعات الرسمية للعمل توجد داخل المنظمات الكبيرة أعداد كبيرة من جماعات العمل غير الرسمية، وكل جماعة من هذه الجماعات عادة ما تتضمن أعداد أقل من العاملين، ومن أمثلة هذه الجماعات، ما نلاحظه من تجمع عدد من العاملين سوياً وبصفة دائمة وهم يتناولون طعام الإفطار، أو ذهاب عدد منهم وعودتهم من العمل سويا كل يوم، أو تقابلهم بعد وقت العمل في النادى أو فى المقهى أو فى منزل أحدهم فى أيام مختلفة، وقيام علاقات إجتماعية وثيقة بين هؤلاء الأفراد، ليشكلون جماعات عمل غير رسمية، خاصة إذا لم تتمكن جماعات العمل الرسمية من اشباع حاجات هؤلاء العاملين (الفسيولوجيه والاجتماعية والذاتية)، وإذا كان هناك توافق فى الإهتمامات، والتطلعات والقيم والمعتقدات لدى هؤلاء الأفراد وتشابه المشكلات التى يعانون منها.

القيادة فى التنظيم غير الرسمى:-

يمكن تعريف القائد فى التنظيم غير الرسمى بأنه الشخص الذى يستطيع أن يؤثر تأثيرا عميقاً على أفراد جماعته غير الرسمية، وعلى أنشطتهم التى يمارسونها داخل هذا التنظيم، كما أنه يتأثر بهم فى نفس الوقت، بمعنى أن التأثير عملية متبادلة بحيث تجعل أفراد التنظيم ينظرون إلى هذا القائد على أنه:

أ- الفرد الذى يشاركهم الكثير من خصائصهم وعاداتهم السلوكية وطموحاتهم ومعاناتهم.

ب- أكثر الأعضاء إيمانا بالقيم الاساسية للتنظيم غير الرسمى.

جـ- أن القائد من وجهة نظرهم هو أكثر الأفراد قدرة على التعبير عن آرائهم، وأكثرهم قدرة على الدفاع عن مصالحهم وأكثرهم قدرة على حسم الخلافات التى يمكن أن تنشأ بينهم.

د- أن القائد أصبح كذلك بمحض إختيارهم، ودون أن تعينه سلطة عليا، تطبيقا للحكمة القائلة (سيد القوم خادمهم) والواقع أن هناك أسباب تؤدى إلى ظهور القيادة فى التنظيم غير الرسمى أهمها ما يلى:

1- قيام الإدارة بوضع العراقيل والصعاب أمام الأفراد لتحقيق أهدافهم.

2- وجود تهديد خارجى لكيان الافراد كمجموعة مثل إلغاء اللجان النقابية داخل المنظمة.

3- حدوث عدم أستقرار وخلل داخلى بالمنظمة.

تماسك التنظيم غير الرسمي:-

يمكن تعريف التماسك بأنه تعبير عن درجة إنجذاب الأفراد إلى الجماعة ورغبتهم فى الاحتفاظ بعضويتهم فيها، حيث كلما زادت درجة إنجذاب الأفراد للجماعة كلما زادت درجة تماسك الجماعة ذاتها والعكس صحيح وهناك عدة عوامل تؤثر على درجة تماسك الجماعة أهمها ما يلى:

1- مدى التقارب بين أفراد (أعضاء) الجماعة، فكلما زاد التقارب بينهم كلما زادت درجة التماسك.

2- طبيعة أهداف الجماعة، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما زادت درجة التماسك.

3- درحة التعاون السائدة بين الأعضاء، فكلما زادت درجة التعاون بينهم كلما زادت درجة التماسك للجماعة.

4- النجاح المتكرر في تحيقيق أهداف الجماعة يؤدى إلى زيادة درجة تماسكها.

5- نوع القيادة داخل الجماعة، فكلما كانت هذه القيادة ديمقراطية مشاركة كلما زادت درجة تماسك الجماعة، والعكس صحيح كلما كانت القيادة أتوقراطية.

6- نوع شبكات الاتصال السائد داخل الجماعة، فكلما زادت الحرية فى الاتصال بالآخرين من الأعضاء كلما زادت درجة التماسك للجماعة، والعكس صحيح.

وأخيرا، فإن التنظيمات غير الرسمية المتماسكة تحقق عدة مزايا، أهمها:

أ- زيادة درجة استقرار التنظيم غير الرسمى ذاته.

ب- زيادة شعور الفرد بالاستقرار لأنه ينتمى إلى تنظيم مستقر وثابت.

جـ- زيادة طاقات الأفراد على العمل.

د- زيادة قدرة الجماعة على التأثير على اعضائها فى كثير من الجوانب خاصة مستوى الأداء.

التماسك داخل التنظيم غير الرسمى وعلاقته بمستوى الأداء:-

أن التنظيم المتماسك هو ذلك التنظيم الذى يستطيع أن يحدد قيم الجماعة وأهدافها وطرق تحقيق الأهداف وأيضا يستطيع أن يؤثر على سلوك اعضائه ويوجه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف الجماعة.

والواقع أن أهم النواحى التى يؤثر فيها التنظيم غير الرسمى على سلوك اعضائه هى التى تتعلق بمستوى الأداء (آداء العمل)، ويتضح ذلك من خلال ما هو مبين بالأشكال الثلاثة التالية:

توضيح تأثير تماسك التنظيمات غير الرسمية على مستوى الآداء

مستو ى
الآداء

7 وحدات — الأهداف غير الرسمية للعمل

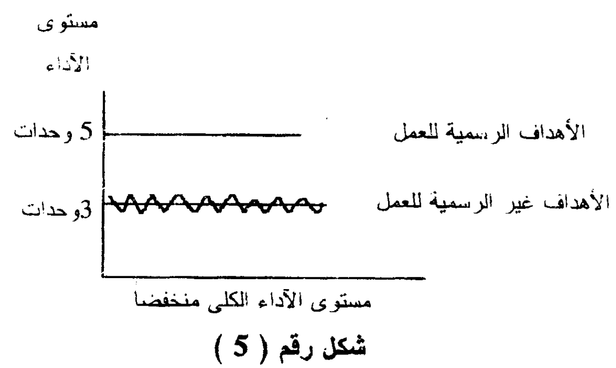
5 وحدات — الأهداف الرسمية للعمل

مستوى الآداء الكلى مرتفعاً

شكل رقم (4)

التأثير الإيجابى للتنظيمات غير الرسمية المتماسكة على مستوى الآداء

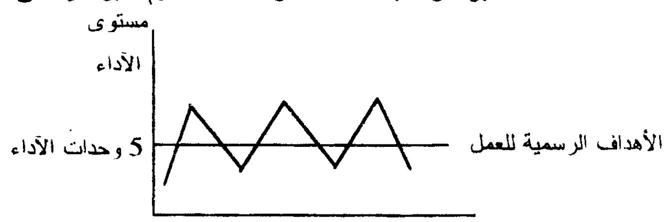
ملحوظة: التعرجات توضح الأنحرافات الطفيفة عن الأهداف غير الرسمية المحددة بواسطة التنظيم غير الرسمى المتماسك.



شكل رقم (5)

التأثير السلبى للتنظيمات غير الرسمية المتماسكة على الآداء

ملحوظة: التعرجات -فى الشكل السابق- توضح الانحرافات الطفيفة عن الاهداف غير الرسمية المحددة بواسطة التنظيم غير الرسمى.



مستوى الآداء الكلى منخفضاً وغير مستقر

شكل رقم (6)

تأثير التنظيمات غير الرسمية المفككة على مستوى الأداء

ملحوظة: التعرجات توضح الانحرافات الكبيرة عن الأهداف غير الرسمية المحددة بواسطة التنظيم غير الرسمى المفكك.

وعلى ذلك فإذا كان التنظيم غير الرسمى متماسكاً، فإنه يؤثر على آداء المنظمة بدرجة كبيرة إما بالزيادة أو النقصان، وهذا يتوقف على المستوى الذى يضع عنده التنيظيم غير الرسمى أهدافه التى تتعلق بالأداء بالمقارنه بمستوى الآداء الذى يحدده التنظيم الرسمى.

حيث إذا حدد التنظيم غير الرسمى الآداء عند نقطة أقل من مستوى الآداء الذى حدده التنظيم الرسمى فإن آداء المنظمة كلها يصبح منخفضاً أو فقيراً وذلك بسبب تمسك أعضاء مستويات الآداء التى يحددها التنظيم غير الرسمى مع تلك المستويات التى يحددها التنظيم الرسمى فإن آداء المنظمة كلها يصبح مرتفعاً.

وعلى ذلك فإن دراسة مستوى الآداء يحدده التنظيم غير الرسمى يزيد بلاشك من قدرة المدير على التأثير بأداء القسم أو الإدارة التابعة له، كما أن الأسلوب الذى يستخدم لمعالجة الآداء المنخفض للتنظيم الرسمى يتوقف على دراسة طبيعة التنظيم غير الرسمى ذاته وما إذا كان متماسكاً أم غير متماسك.

واجبات الإدارة نحو التنظيمات غير الرسمية:-

لما كانت التنظيمات غير الرسمية هى بمثابة الأمر الواقع، نظرا لأنها موجودة فى مختلف أنواع المنظمات، بل وداخل جميع الأقسام والإدارات، وتمارس عملها كل يوم، بل وطوال اليوم، فإن الإدارة الرشيدة عليها مجموعة من الواجبات الأساسية اللازم القيام بها حيال هذا النوع من التنظيمات، وأهم هذه الواجبات الأساسية هى:

1- الاعتراف بوجود التنظيمات، غير الرسمية كحقيقة قائمة لايمكن إنكارها أو التغاضى عنها.

2- عدم اللجوء إلى محاربتها أو إستفزازها.

3- حصر وتصنيف التنظيمات غير الرسمية وفقا لدرجة تماسكها (متماسكة/ غير متماسكة).

4- تركيز الاهتمام على التنظيمات غير الرسمية المتماسكة بدرجة أكبر من التنظيمات غير المتماسكة.

5- العمل على تعديل/ أو تغيير أهداف هذه التنظيمات من خلال الإعتماد على قياداتها.

6- العمل على إشراك هذه التنظيمات فى صنع القرارات الإدارية، وذلك من خلال الاستثارة بآراء قياداتها وبعض الشخصيات البارزة فيها.

7- العمل على استخدام التنظيمات غير الرسمية كقناة لإيصال بعض المعلومات.

8- محاولة جذب التنظيمات غير الرسمية للدخول تحت مظلة العمل الرسمى قدر الامكان، وذلك من خلال بعض الصيغ القانونية والتنظيمية والاجرائية، مثل نظام النقابات العمالية والاسر الجامعية.

مقومات فعالية الجماعات:-

فى ضوء ما سبق إستعراضه من محاور أساسية لموضوع الجماعات،، فإنه يمكن تحديد مجموعة من المقومات التى تجعل الجماعات (رسمية / غير رسمية) قادرة على زيادة درجة قدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح، وأهم هذه المقومات هى:

1- وضوح الأهداف وفهمها من جانب الأعضاء:

حيث يمكن أن تنبثق الأهداف من الجماعة أو تفرض عليها، كما يمكن أن تكون واقعية وتناسبة مع طاقات أعضاء الجماعة، أو تكون غير واقعية بالمرة، والجماعات الفعالة هى التى تراجع بإستمرار وبصدق أهدافها، كما تربط عملها المباشر باهدافها بعيدة المدى، وهى التى لديها القدرة على تحقيق التكامل بين أهدافها وأهداف أعضائها (اشباع حاجات الأفراد).

2- المرونه فى اختيار طرق العمل اللازمه لتحقيق أهداف الجماعة:

حيث يمكن للجماعة ادخال تعديلات أو تغييرات على الوسائل والطرق والاساليب اللازمة لتحقيق الاهداف وفقا للمستجدات التى تطرأ على ساحة العمل الادارى بمعنى انها تكون قادرة على تنويع وسائلها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية الداخلية / الخارجية الجديدة.

3- الوصول إلى درجة عالية من التفاهم والانسجام بين اعضائها:-

حيث تزداد درجة التوافق بين الأعضاء فى الإداركات والاتجاهات والمفاهيم والافكار والقيم والعادات والطموحات والتطلعات.

4- القدرة العالية على المبادرة والمبادأة واتخاذ قرار رشيد:

ويتأتى ذلك من خلال احترام وجهة نظر الأقلية وضمان اشتراك جميع الاعضاء فى عملية صنع القرارات، وتوقع ما يمكن أن يطرأ من متغيرات جديدة نابعه من بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، والاستعداد الايجابى للتعامل معها وهى فى مهدها.

5- التكامل بين اهداف الجماعة وأهداف أعضائها:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال السعى نحو إحداث توازن متناسب بين الأداء الكلى للجماعة من ناحية، وإشباع الحاجات الفردية لأعضائها من ناحية أخرى.

6- توفير الفرص الكافية لجميع أعضاء الجماعة لتحمل مسئوليتهم فى سبيل تحقيق الأهداف المشتركة:

وذلك من خلال تقديم الأفكار وتوليد البدائل، وتقديم التسهيلات، وبذل الجهود، وتكثيف المبادرات، بشكل يجعل الجماعة وحدة متكاملة كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا.

7- عدم وجود تسلط من جانب القائد أو أى عضو من أعضاء الجماعة:

حيث ينبغى على القائد التركيز على تنمية روح الفريق، بما يتمشى مع إدراكه الواعى للفروق الفردية بين الأعضاء، ومعالجة أية فجوات فى أداء الجماعة بحكمة ويقظة، وذلك فى إطار من آداب الإختلاف.

8- الموضوعيه فى تقييم آداء الجماعة:

حيث لايمكن لأية جماعة أن تكون فعالة إذا غابت الموضوعية فى تقييم الآداء العام لها أو الأداء الفردى لأعضائها، حيث يؤدى غياب الموضوعية إلى إنخفاض درجة قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها، وبالتالى تفكك أوصالها.

ويلاحظ أن غالبية هذه المقومات، ترتكز بصفة أساسية على طبيعة القيادة الإدارية للجماعة (رسمية كانت أم غير رسمية)؛ ومدى قدرتها على التأثير الإيجابى المثمر فى سلوك أعضائها، وبالتالى تأثيرها على درجة قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة.

الفصل الثالث

الإدارة الرشيدة للصراع التنظيمى

- طبيعة الصراع.
- مفهوم الصراع التنظيمى.
- النتائج المترتبة على وجود الصراع التنظيمى.
- مراحل الصراع التنظيمى.
- الصراع التنظيمى وتطور الفكر الإدارى.
- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى.

الفصل الثالث

الإدارة الرشيدة للصراع التنظيمي

طبيعة الصراع

يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية فطرية، تظهر بظهور الإنسان على الأرض، وتعاصره على مر الأيام، منذ طفولته، ومراحل نموه في الأسرة والمدرسة والعمل، وإلى أن يلقى ربه؛ حيث يحيا لحظات صراع مستمر بين الخير والشر، بين واقعه وتطلعاته، بين قيم المجتمع وعاداته وتقاليده، بين مصالحه ومصالح الآخرين الذين يتعامل ويتفاعل معهم بل بين التعبير عما يجيش بداخله والفرص المواتية... وهكذا، فإن الصراع الإنساني مستمر على مراحل متعددة، وبصور مختلفة؛ تبعاً لمحددات الشخصية وإختلاف العوامل البيئية المحيطة بها.

وقد زادت حدة الصراع اليوم عن ذي قبل، نظراً لما احدثته ثورة المعرفة والتقدم التكنولوجي في مجال تسهيل وتيسير سبل الإتصال بين أطراف العالم المختلفة، بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما أدى إلى زيادة تطلعات الإنسان وطموحاته، وبالتالي المزيد من السعي للبحث عن طرق جديدة لإشباع الحاجات التقليدية، بل والحاجات المتجددة، التي يطالعنا بها التقدم التكنولوجي في مجال تسهيل وتيسير سبل الإتصال بين أطراف العالم المختلفة، بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما أدى إلى زيادة تطلعات الإنسان وطموحاته، وبالتالي المزيد من السعي للبحث عن طرق جديدة

لإشباع الحاجات التقليدية، بل والحاجات المتجددة، التى يطالعنا بها التقدم التكنولوجى بشكل مستمر [1].

وبصفة عامة، فإن الصراع ينشأ – عادة – نتيجة للأنانية وحب الذات والسعى إلى السلطة بالإنتصار على الخصوم أو التخلص منهم، والندرة فى الموارد المادية مع كثرة الطلب عليها، والفروق الفردية بين الأفراد وما يترتب عليها من تفاوت فى المواهب والقدرات، واختلاف الادراك للحقائق المختلفة، وما يمكن أن تؤدى إليه من إختلاف الأنماط السلوكية عن التوقعات الشخصية بشأنها.

وعلى ذلك فإن الصراع يمارس دوراً هاماً ومتزايداً فى مجال تحليل ودراسة السلوك الإنسانى فى إدارة المنظمات، بل ويعتبر من أهم المشكلات السلوكية التى يواجهها المديرون خلال ممارسة أعمالهم اليومية، حيث أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن أن رجال الإدارة العليا والوسطى يخصصون حوالى 20٪ من وقت عملهم فى إدارة الصراع[2].

---

[1] د. سعيد يس عامر ود. على محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1994، ص297.

- حسن الشامى، وسائل الاتصال وتكنولوجيا العصر، مرجع سبق ذكره، ص 105-154.

[2] Thomas K.W. and Schmidt W H., Asurvey of Managerial interests with Respects of Managerial Interests with Respects to Comflict, Academy of Management Journal, 19: 2: 1972, P. 315.

نقلا عن:

د. سمير أحمد العسكر، دور الصراع فى الإدارة، المجلة العربية للإدارة، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الرابع خريف 1983، ص 26.

حيث يسعى العاملون على كافة المستويات الإدارية بالمنظمات المختلفة إلى تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية، والأهداف التنظيمية المرتبطة بالوظائف التى يشغلونها فى هذه المنظمات من ناحية أخرى، فى سبيل ذلك، فإنهم يتفاعلون باستمرار مع بعضهم البعض، إلا أن هذا التفاعل المستمر فيما بين العاملين قد يسفر عن تعاون Cooperation أو منافسة Competition فى بعض المواقف، أو تعارض Conflict فى البعض الآخر منها، والذى غالباً ما يؤدى إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمى Organizational Conflict[(1)].

هذا، ويؤكد بعض العلماء والخبراء على حقيقة هامة، مؤداها أن المنظمات سوف تعيش خلال الفترات القليلة المقبلة عصر الصراع، وذلك كنتيجة طبيعية للمتغيرات الدولية المعاصرة [(2)]، مثل الإهتمام بالعالمية

---

(1) – د. ثابت عبدالرحمن إدريس ،المدير، والتحديات المعاصرة ،مرجع سبق ذكره ، ص.ص143-146.

– د.محمد العزازى احمد أبو إدريس،العلاقات العامة المعاصرة: وفعالية الإدارة،الطبعة الأولى، (الزقازيق: المكتبة العلمية، 1996) ،ص273.

(2) لمزيد من التفاصيل حول المتغيرات الدولية المعاصر ،يمكن الرجوع إلى:

– لسترثارو ،الصراع على القمة :مستقبل المنافسة الإقتصادية بين أمريكا واليابان، ترجمة أحمد فؤاد بلبع ،الكويت:المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة (204)، ديسمبر 1995.

– د.على السلمى، الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد، (القاهرة: مكتبة غريب، 1992).

Globalization فى دنيا الأعمال والعلاقات الدولية المتبادلة، مما يفرض اليوم على المنظمات ضرورة التعامل مع الصراع كأحد المتغيرات المؤثرة على البقاء والإستمرار والنمو.

أضف إلى ذلك، أن النتائج التى أسفرت عنها بعض الدراسات فى مجال الصراع التنظيمى، بشير إلى أن المدير الذى يمكنه إدارة الصراع التنظيمى بدرجة عالية من الكفاءة، يصبح قادراً على تجميع العاملين معاً وتوحيد جهودهم، ودفعهم لتحقيق أفضل أداء تنظيمى ممكن، أما المدير الذى يفتقر إلى مثل هذه القدرات الادارية، فإنه يكبد المنظمة تكاليف مرتفعة، نتيجة الجوانب السلبية المترتبة على عدم كفاءة إدارة الصراع وبالتالى، فإن إدارة الصراع تساعد المنظمة على بحقيق درجة عالية من الفعالية.

وهذا، يدعونا إلى تحديد مفهوم الصراع التنظيمى، والنتائج المترتبة عليه، ومراحله، وعلاقته بمراحل تكور الفكر الإدارى، وأخيرا إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى.

مفهوم الصراع التنظيمى:

بصفة عامة، فإن الصراع يحدث فى المواقف التنظيمية، التى تتطلب آداء أنشطة غير متوافقة، كما أنه نحدث فى المواقف التى يمكن أن يؤدى تصرف أحد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبعض أو كل العاملين،

- د.محمد شريف دلاور ، التغيير ...لماذا ؟كيف ؟: دراسة فى التحديات التى تواجه الادارة المصرية، (القاهرة: وكالة الاهرام للتوزيع، 1990).
- د.سامى عفيفى حاتم،الإقتصاد المصرى بين الواقع والطموح، (القاهرة الدار المصرية اللبنانية، 1988).

أو التداخل معها، أو مقاومتها، أو تعارضها، بما يؤدى إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة [1].

وإذا كان الصراع ما هو إلا حالة من التعارض، تنشأ بين طرفين أو اكثر داخل المنظمة التى يعلمون فيها، مما يؤدى إلى ظهور حالات من التوتر فى العلاقات بين أطراف الصراع [2]، فإنه يمكن تعريفه بأنه الموقف الذى يوجد فيه أهداف أو مدركات. أو مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد أو الجماعات مما يؤدى إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدوانى [3]،أو أنه حالة متطرفة فى المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، والتى عادة ما تتضمن صورة من صور العداء، وربما الرغبةفى الاضرار، كما يعرفه أيضاً البعض على أن صورة من صور التفاعل،التى تتم بين الأفراد أو الجماعات أو الأفراد المنظمات وينتج عنها عدم إتفاق وجهات النظر أو الأهداف أوالقيم، أو عدم الإنسجام فى الأنشطة والممارسات، وبالتالى حدوث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية، وذلك نظراً لأن الصراع عمل متعمد يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب)، بإستخدام شكل من

---

[1] د.عادل محمد زايد، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمى فى دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة الادارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، العدد الرابع، المجلد الرابع والثلاثون، مارس 1995، ص525.

[2] د.سعود بن محمد النمر، السلوك الإدارى، الرياض، جامعة الملك صعود، عمادة شئون المكتبات، 1990،ص.ص255-256.

[3] د.محمد محمد ابراهيم، السلوك التنظيمى وتطبيقاتو فى منظمات الاعمال،(شبين الكوم: الولاء للطبع والتوزيع، 1995)، ص260.

أشكال الإعاقة، التى يمكن أن تؤدى إلى أحباط الشخص (ب)، وتتسبب فى عدم قدرته على تحقيق أهدافو ومصالحه[1].

و على الرغم من وجاهة وجدية مثل هذه التعاريف، إلا أن المؤلف نؤكد على عدة حقائق أساسية، يمكن الإستناد إليها فى وضع تعريف دقيق للصراع التنظيمى، وهذه الحقائق هى:-

1- أن الصراع فى حد ذاته حقيقة واقعة مؤكدة، توجد فى كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات الإدارية.

2- أن الصراع يؤدى إلى ردود فعل مختلفة، تترك آثارها المباشر وغير المباشر على الإدراك والإتجاهات والميل السلوكى، بل والسلوك الفعلى داخل وخارج المنظمة.

3- أن الصراع ينشأ كنتيجة لإسباب متعددة ومتنوعة، مثل التركيب السيكولوجى للأفراد، واختلاف الأهداف الشخصية والفروق الفردية فيما بينهم ومحدودية الموارد المتاحة للمنظمة ولهم، وغموض الاختصاصات الوظيفية.

4- أن الصراع يشكل عنصراً فعالاً فى إدارة عملية التغيير المستهدف، مثل تبسيط الإجراءات، وتحسين مهارات التعامل مع الجمهور وتحقيق التجاوب السلوكى مع النظم والسياسات والقواعد الإدارية الجديدة.

---

[1] د.ثابت عبدالرحمن ادريس، المدير والتحديات الجديدة، مرجع سبق ذكره. ص.ص 142-143.

5- أن الصراع إذا ما أحسن استثماره وتوظيفه لخدمة أهداف المنظمة (إدارة الصراع وليس الإدارة بالصراع) بكون الإدارة قد أدت مهمة أساسية من مهامها المعاصرة.

6- أن الصراع ليس ضد المنظمة باستمرار، بل أنه يمكن أن يكون في صالح المنظمة، وهذا يتوقف على درجة حدته، والأسباب التي ادت اليه والاطراف المعنية به.

وعلى ذلك، فإنه يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة، تنجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة، فرادى وجماعات، ويمكن أن تؤثر سلبياً أو ايجابياً على طبيعة العلاقات بينهم من ناحية، ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى، بل ودرجة فعالية المنظمة ذاتها.

النتائج المترتبة على وجود الصراع التنظيمي

يدرك البعض الصراع التنظيمي من منظور سلبي، حيث يرتبط في أذهانهم بالعدوانية والهجومية والتدمير، في حين يدركه البعض الآخر مرتبطا بمعان ايجابية مثل الإثارة والمغامرة والتحدي -كما يدركه آخرون على صورتيه معا، فهو عملة ذات وجهين، أحدهما إيجابي الثاني سلبي.

وبالتالي، فإن وجود الصراع التنظيمي يمكن أن يسفر عن عدة نتائج سلبية (صراع ضار)، كما أنه يمكن أن يسفر أيضا عن عدة نتائج إيجابية (صراع بناء)، وذلك على النحو التالي[1]:-

---

[1] - د.عادل محمد زايد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص534- 535.

أولاً: النتائج السلبية المترتبة على وجود الصراع التنظيمي:

1- يمكن أن يؤدى الصراع إلى الإضرار بمصلحة طرف دون آخر، وقد يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر.

2- يمكن أن يولد الصراع آثارا سيكولوجية سيئة لدى العاملين، فالصراع المستمر بينهم يؤدى غالباً للعدوانية والبغضاء، مما يخلق جواً مليئاً بالحقد والكراهية، وبالتالى عدم العمل بروح الفريق، وعدم التعاون فى سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

3- يؤدى الإنخراط فى الصراعات إلى إضاعة الوقت والجهد على كل من الأفراد والإدارة، وعدم إستثمار الوقت والجهد لخدمة أهداف المنظمة، حيث يستهلك الوقت سدى فى الحديث عن النزاعات القائمة، وكيفية التغلب عليها.

4- يؤدى إحتدام الصراعات إلى تفكك جماعة العمل، وانقسامها على بعضها، مما يفقدها قوتها وتماسكها فى مجال الحصول على حقوقها، وبالتالى وقوعها فريسة سهلة فى مواجهة الغير.

- د. سعود بن محمد النمر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص259-261.
- د.محمد العزازى أحمد أبو ادريس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص274-275.
- د.محمد محمد ابراهيم، السلوك التنظيمى وتطبيقاته فى منظمات الاعمال، **مرجع سبق ذكره**، ص ص261-263.
- د.سمير احمد العسكر/ **مرجع سبق ذكره**، ص26.

5- قد يكون من نتائج الصراع اللجوء إلى استخدام العنف والعدوانية، كوسيلة للوصول إلى حد النزاع، مما يكون له وقع سئ على الإدارة والافراد أنفسهم.

6- زيادة معدلات الغياب ودوران العمل.

7- تقليل نطاق التعاون بين الافراد والجماعات.

8- تخفيض مستوى الرضاء الوظيفى لدى العاملين.

ثانيا: النتائج الإيجابية المترتبة على وجود الصراع التنظيمى:

1- قد يولد الصراع التنظيمى مواهب إبتكارية بين الأفراد، حيث يلجأ المتنازعون إلى التفكير فى حل الصراع الذى يواجههم عن طريق استخدام ما لديهم من مواهب وقدرات ذهنية وفكرية، مما ينمى هذه المواهب لدى الأفراد، ويقوى من قدراتهم على مواجهة المواقف الصعبة مستقبلاً.

2- يؤدى الصراع إلى حدوث تغيير فى الوضع القائم بالمنظمة وقد يكون فى ذلك فائدة للإدارة عن طريق استخدام وسائل وأساليب حديثة فى العمل، مما يعود بالنفع على المنظمة والأفراد أنفسهم.

3- قد يكون الصراع سبباً لنشوء حالة من التعاون والإنسجام بين الأفراد بعضهم البعض، حيث يستطيع كل فرد أن يتعرف على الآخر بشكل أكبر أثناء فترة الصراع، وعند التوصل الى حل للمشكلة القائمة، فإن ذلك سيؤدى فى النهاية إلى توثيق أواصر التعاون بين الأفراد ذوى العلاقة فى الصراع.

4- قد يكون الصراع التنظيمى وسيلة لإشباع حاجات بعض الأفراد الذين يكون لديهم دافع قوى لإثارة النزاعات والصراعات داخل المنظمات التى

يعملون فيها، حيث لا يتأتى الإستقرار لهؤلاء دون إثارة هذه المشكلات، لما يجدونه فى ذلك من سعادة وإشباع لحاجاتهم العدوانية.

5- يمكن أن يؤدى الصراع التنظيمى إلى مساعدة الإدارة فى إكتشاف الطرق والوسائل التى يمكن استخدامها فى حل الصراعات والمشكلات التى تقع مستقبلا بين الأفراد بعضهم البعض، أو بين الأفراد والإدارة، حيث يتوافر لديها الخبرات المتراكمة فى حل مثل هذه الصراعات، من خلال الحصول على معلومات أكثر عن الأفراد، من حيث رغباتهم وحاجاتهم وقدراتهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.

6- المساهمة فى بلورة الإختلاف فى الآراء والأفكار، وذلك من خلال ما يمكن أن يتيحه الصراع من فرص لظهور الحماس الفكرى.

مراحل الصراع التنظيمى:-

يمكن فهم واستيعاب ظاهرة الصراع التنظيمى كعملية ديناميكية من خلال استعراض المراحل الأساسية التى يمر بها، وذلك على النحو التالى[1]:-

1- مرحلة الصراع الكامن: وهى المرحلة التى لايدرك فيه الأطراف وجود الصراع ذاته، وقد لاتكون هذه المرحلة سبباً فى بدء الصراع، وهناك بعض الحالات التى ترتبط بالصراع الكامن، وتؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر، منها:-

---

[1] د.سمير أحمد العسكر، **مرجع سبق ذكره**، ص27.

- **المنافسة على الموارد المحدودة، حيث ينشد كل طرف زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة فى المنظمة على حساب الأطراف الأخرى.**
- **الحاجة إلى الإستقلالية، حيث تمثل هذه الحاجة مصدراً** للصراع عندما يحاول أحد الأطراف ممارسة الرقابة على أنشطة معينة يعتبرها آخرون داخلة فى نطاق عملهم، أو يحاول أحد الأطراف أن يعزل نفسه، أو ينفصل عن مثل هذه الرقابة.
- تشعب الأهداف، حيث يعتبر هذا التشعب مصدراً للصراع عندما لاتستطيع الأفراد -المطلوب منهم التعاون لإنجاز عمل مشترك- الوصول إلى إجماع حول القرار المناسب.

2- مرحلة إدراك الصراع: أحياناً يُدرك الصراع رغم عدم وجود حالات سابقة من الصراع الكامن، مثل الصراع الذى ينجم عن إساءة فهم كل طرف للآخر فى عملية الإتصال، أو عندما يتخذ كل طرف موقفا بناءً على معلومات أو حقائق غير كاملة.

3- مرحلة الشعور بالصراع: هناك فرق بين إدراك الصراع والشعور بالصراع، فقد يدرك المدير أ أن هناك خلافاً رئيسيا على بعض السياسات الإدارية بينه وبين المدير ب، فى حين قد لايؤدى له أى تأثير على شعور المدير أ نحو المدير ب. وبصفة عامة، فأن الشعور بالصراع وتحويله ألى مسألة شخصية يعتبر مصدراً للكثير من النتائج غير المرغوب فيها فى عملية الصراع ذاتها.

4- مرحلة إظهار الصراع: وهى التى تبدأ فيها المباراة، حيث يُظهر الأطراف صوراً متنوعة من السلوك خلال المناقشات أو المفاوضات، أو

غيرها من مواقف الصراع، وقد يظهر الصراع فى صورة سلبية، مثل العدوان والعنف و الإعتداء البدنى والشفوى، أو فى صورة خفية مثل عمليات التخريب والمعارضة من خلال التواطؤ.

5- مرحلة ما بعد الصراع: حيث من المتوقع أن يسود جو من التعاون بين الأطراف، إذا كانت نتائج حل الصراع مرضية لكل الأطراف، فى حين أنه إذا أسفر الصراع عن حل لم يرض كل الأطراف، أو عن كبت كل طرف لشعوره بالصراع فإن الحالات الكامنة للصراع تتفاقم وتنفجر بعد ذلك فى صورة أكثر خطورة وقد تنتهى بالتصحيح أو إلى فسخ العلاقة بين الأطراف.

الصراع التنظيمى وتطور الفكر الإدارى:-

تتفاوت النظرة إلى الصراع التنظيمى وأساليب مواجهته، وفقاً لمراحل تطور الفكر الإدارى، وذلك على النحو التالى:-

1- المدرسة الكلاسيكية: وترى أن الصراع التنظيمى شئ غير مرغوب فيه، ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته من خلال الإختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم، وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو إحتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه، وعلى ذلك، فإن مفهوم الصراع التنظيمى لدى هذه المدرسة يقوم على الإفتراضات التالية:

- أن الصراع التنظيمى يمكن تجنبه وتفاديه.
- أن الصراع التنظيمى يظهر بصفة أساسية، كنتيجة للإختلافات الفردية بين العاملين.
- تنشأ عن الصراع التنظيمى ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف.

- ينتج عن الصراع مشكلات في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف.

2- **المدرسة السلوكية:** وترى أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أية منظمة، كما ترى أن المدرسة الكلاسيكية لم تتخلص من الصراع، بل أنها نجحت فقط في كبته داخل نفوس العماملين، وبالتالي، فإن مفهوم الصراع التنظيمي لدى هذه المدرسة يقوم الإفتراضات التالية:-

- أن الصراع التنظيمي أمرٌ حتمي، يجب الإعتراف بوجوده داخل المنظمات.
- أن أسباب الصراع التنظيمي متعددة، ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف.
- أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير داخل المنظمات.
- أن الصراع قد يكون بناءً (في صالح المظمة)، وليس بالضرورة أن يكون هداما
- أن هناك مستوى أمثل من الصراع يجب أن ينمي ويحافظ علنه داخل أية منظمة، فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم، فإن ذلك سوف يقود العملين الى اللامبالاة وعدم الإهتمام بالانتاجية، بل وقد يؤدي إلى تدمير المنظمة أحياناً.

3- **المدرسة الموقفية:** وترى أن الصراع التنظيمي قد يكون بناء أو هداما، وذلك حسب القيود والعوامل التي تؤثر في موقف كل عملية من عمليات الصراع، ففي بعض المواقف قد يكون الصراع مرغوباً فيه بدرجة عالية من كل الأطراف، بينما في مواقف أخرى، قد يكون من الأفضل تقليل أو

منـع الصراعـات ولذلـك يجب علـى المديريـن تشـخيص مواقـف الصـراع الرئيسية-سواء الحالية أو المستقبلية- والعمل علـى تطبيـق الإسـتراتيجيات المناسبة للتعامل معها ومواجهتها.

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:-

تتعدد الإستراتيجيات التى يمكن للمدير الإعتماد علـى واحـدة أو أكـثر منها فى إدارة الصراع التنظيمى، والتـى يمكنـه المفاضلـة بينهـا إسـتنادا إلـى التشـخيص الدقيـق لمواقـف الصـراع الرئيسـية، وأهـم هـذه الإسـتراتيجيات هى[1]:-

1- **استراتيجية استخدام القوة:** حيث يلجأ المدير الى إسـتخدام مـا يتمتـع بـه من سلطة ونفوذ فى ايجاد حل للصراع القائم، ومـا يمكـن أن يـترتب علـى ذلـك مـن إلحـاق الضـرر بالشـخص أو الجماعـة، وبالتـالى فـإن هـذه الإستراتيجية تؤدى-غالباً- الـى عدم الإنصـاف نظـراً لأنهـا تـأخذ بوجهـة نظـر واحـدة، ويمكـن أن يسـفر تطبيقهـا عـن ظـهور مشـكلات أكـبر، مثـل الضغوط النفسية، وعدم إتاحة الفرصة للإستفادة من المواهب الإبتكاريـة والقدرات الخلاقة.

---

[1] - د.محمد محمد ابراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص274-276.

- د.عادل محمد زايد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص530-533.

- سمير أحمد العسكر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص34-35.

- د.سعود بن محمد النمر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص256-258.

-Dubose P., and Pringle C., Choosing a conflict Management Ttechnic, Supervision,50,6,1989, p.p.10-12.

وعلى الرغم من ذلك، فإن الأخذ بهذه الاستراتيجية قد يكون أمراً مناسباً عندما يحتدم الموقف، ويتشدد المرؤوسين بمواقفهم، ولم يسفر تطبيق الإستراتيجيات البديلة الأخرى فى الوصول إلى حل للصراع.

2- **استراتيجية الإجبار:** وتعتمد على قوة التهديد والتلويح بالعقاب، مثل تهديد المدير لأحد مرؤوسيه بإعطائه تقدير آداء ضعيف، وعلى الرغم من أن الاعتماد على استراتيجية الإجبار بشكل زائد يمكن أن يقلل من الدافع على العمل أو تجاهل المعلومات والبدائل، إلا أن اللجوء إليها يمكن أن يكون مفيدا فى بعض الحالات، مثل الحالات والمواقف الطارئة التى تحتاج الى تصرف سريع، إنخفاض كفاءة بعض الأفراد بدرجة كبيرة تؤثر سلبيا على الإنتاجية، أو محاولة البعض إستغلال آخرين لحسابهم الخاص.

3- **استراتيجية التنافس:** وتعتمد على قيام المدير أو المرؤوسين بالتنازل عن شئ مقابل شئ آخر، وذلك وفقا لقواعد التبادل بين الطرفين، والتى تساهم فى إدارة الصراع.

هذا ويمكن الإعتماد على هذه الإستراتيجية فى الحالات التى يكون فيها الصراع ناتجا عن نقص، فى حين تقل فعاليتها كإستراتيجية لحل الصراع فى الحالات التى يكون فيها موضوع الصراع هو التنازع على السلطة، نظرا لأن الطرف الأضعف لا يوجد لديه ما يتنازل عنه.

4- **استراتيجية التعاون:** وهى التى تعكس الجهود التى يبذلها المدير من أجل تدعيم إعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة، أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض، وهذا الإعتقاد من شأنه أن يدفع العالمين إلى مناقشة

الإختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصرا لصالح الأطراف المختلفة.

إن المفاح الأساسى لهذه الإستراتيجية هو أن النجاح ماهو إلا عمل جماعى أكثر منه عمل فردى، وغالبا ما يساعد التعاون فى هذه الحالة أعضاء فريق العمل على تعميق أفكارهم، وتشجيع الجميع على إحداث نوع من التكامل بين حاجتهم بما يحقق التوافق بينهم، وذلك من خلال جهود المدير فى سبيل تنمية إعتقاد العاملين بأن أهدافهم مرتبطة ببعضها إرتباطا إيجابيا وثيقا، بحيث يؤدى تحرك أحدهم نحو تحقيق هدف معين، إلى مساعدة الآخرين أيضا على الوصول إلى أهدافهم.

وعلى ذلك، فإنه يمكن التفرقة بين إستراتيجية التعاون والتنافس، فى إدارة الصراع، حيث تتميز بدرجة عالية من الأهداف غير المتوافقة والمصالح المشتركة، فى حين تتميز الثانية بدرجة عالية من الأهداف غير الموافقة والمصالح المتعارضة.

5- **استراتيجة التهدئة:** وتعتمد على ترك الموضوع محل الصراع ليزول بفعل عامل الزمن، دون أن يؤثر على العلاقات بين الاطراف المختلفة، وذلك من خلال تقليل التوتر بإعادة التأكيد على إمكانية الوصول إلى حل مقبول من جانب جميع الأطراف. والواقع، أن تطبيق هذه الإستراتيجية يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، وبالتالى فإن فعاليته محدودة فى التعامل مع كثير من المشكلات، كما أن ترك الموضوع دون حل قد يكون فيه ضرر لطرف دون آخر،.بحيث تستفيد مجموعة من الأفراد من

ترك الصراع دون حل، لأن فى ذلك تحقيق لمصالحها وإضرار بمصالح الآخرين.

وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه الاستراتيجية تصلح للتطبيق عندما يصل الأطراف إلى نقطة الإنفجار، أو عندما يكون الصراع قائما أساسا على اختلاف الصفات الشخصية للأطراف المعنية بالصراع.

6- **استراتيجية التجنب:** وتقوم على أساس الإنسحاب من الصراع بهدف الحفاظ على التجانس والهدوء النسبى للإختلافات الموجودة فى مكان العمل، ومحاولة منع تفشى الشعور بالغضب أو الإحباط، وذلك من خلال تجاهل مسببات الصراع، بالرغم من السماح باستمرار الصراع ذاته فى ظل ظروف معينة، وتتمثل استراتيجية التجنب فى عدم الإكتراث أو البعد المادى عن مصادر الصراع أو التفاعل المحدود مع الآخرين، أو الإستسلام لمطالب الطرف الآخر دون اللجوء إلى الدفاع أو الإصرار على المواقف والمصالح.

ومن الأمثلة التطبيقية لهذه الاستراتيجية: تجنب المدير حضور إجتماع معين، أو تأجيل الإجابة على مذكرة تتضمن مسائل شائكة أو رفض الوقوف إلى جانب أحد الأطراف فى صراع معين.

وعلى الرغم مما يؤدى إليه تجنب المدير حل الصراعات فى العمل من تأثيرات سلبية على فعالية المنظمة، إلا أن ذلك قد يكون مرغوبا فيه بالنسبة لبعض المواقف والحالات، مثل:-

- أن تكون المشكلة محدودة، بحيق لا تستحق الوقت والجهد اللازم لمواجهة الصراع المرتبط بها.

- أن تكون قوة المدير منخفضة نسبيا بالمقارنة مع الأطراف الأخرى، وفرصته قليلة إحداث التغيير.
- أن يكون هناك آخرون يمكنهم حل الصراع على نحو أفضل من المدير، مثل المرؤوسين أنفسهم.

7- **استراتيجية المواجهة:** وتقوم هذه الإستراتيجية على الإعتراف صراحة بالصراع ثم يتم تقييمه بمعرفة كل الأطراف وذلك من خلال المشاركة والفحص والتقييم لاسباب الصراع، بما يتيح فرصا مواتية لتوليد بدائل علمية فعالة، يتم مناقشتها من جانب كافة الأطراف، وبالتالى إمكانية الوصول إلى حل فعال للصراع يحظى بقبول الأطراف المختلفة.

هذا، وقد أكدت الدراسات والبحوث التطبيقية على أهمية استراتيجية المواجهة بإعتبارها أكثر الاستراتيجيات فعالية فى إدارة الصراع، كما أنها الأكثر تطبيقا من جانب المديرين الأكفاء عند التعامل مع الصراع التنظيمى.

8- **استراتيجية الحل الوسط (التفاوض):** وتقوم على اللجوء الى الحل الوسط كأسلوب للتعامل مع الصراع، خاصة عندما تتساوى الأطراف نسبيا فى القوة التفاوضية، مثل المدير ورئيس إتحاد العمال، حيث يفضل اللجوء إلى استراتيجية الحل الوسط من خلال المفاوضات عندما يدرك كلاهما تعارض المصالح بينهما ويمكن الوصول بشأنها إلى إتفاق مرض لكلاهما.

وعلى الرغم من المشكلات التى يمكن أن تسفر عن تطبيق هذه الاستراتيجية خاصة فى مرحلة مبكرة من الصراع، مثل التشخيص السريع للمشكلة، أو عدم إكتشاف الطبيعة الحقيقية للصراع، وعدم إثارة المسائل أو

الحقيقية للصراع إلا أن إستراتيجية التفاوض (الحل الوسط) تظل هى لغة التفاهم المنطقية بين أطراف الصراع على كافة المستويات، نظرا لما تنطوى عليه من تساوى نسبى فى القوة لدى أطراف التفاوض ويبعدها كل البعد عن منطق الاستسلام أو الإجحاف كما أنها تهدف فى النهاية إلى الوصول إلى حل مقبول من جانب أطراف الصراع، وبما يضمن تحقيق التجاوب السلوكى المتبادل -حاليا ومستقبلا- بين هذه الأطراف، وبالتالى المساهمة فى زيادة درجة فعالية المنظمات، بل واشباع الحاجات الانسانية ذاتها.

وهذا هو ما يدعو المؤلف إلى استعراض السلوك التفاوضى فى موضوع مستقل، هو موضوع الفصل التالى.

الفصل الرابع

السلوك التفاوضى الفعال

- ✪ اهمية التفاوض.
- ✪ ماهية التفاوض.
- ✪ مجالات التفاوض.
- ✪ التفاوض كنظام متكامل.
- ✪ بيئة التفاوض.
- ✪ ديناميكية التفاوض.
- ✪ التخطيط للتفاوض.
- ✪ الجوانب التنظيمية للتفاوض.
- ✪ الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية.
- ✪ تقويم الجهود التفاوضية .
- ✪ الأنماط المتوقعة لشخصية الطرف الآخر(المتفاوض معهم).
- ✪ المقومات السلوكية للمفاوض الفعال.

الفصل الرابع

السلوك التفاوضى الفعال

أهمية التفاوض:-

إن المفهوم العام للتفاوض لايعنى مجرد جلوس طرفين-أو أكثر-من السياسيين أو رجال الأعمال، حول مائدة مستديرة، لمناقشة الخلافات والتوصل الى إتفاق مُرضٍ لكلا الطرفين-أو كل الأطراف، وإنما هو ضرورة من ضرورات الحياة اليومية، يحتاجه كل منا، مهما كان عمره أو مركزه أو موطنه[1].

فنحن نتفاوض كل يوم، بل وطوال اليوم، حيث نعيش عشرات المواقف التى نحتاج فيها الى التفاوض فى اليوم الواحد-حتى دون أن ندرى- كالتفاوض مثلا مع بائع متمسك بسعره، أو شريك فى الحياة متمسك بوجهة نظره، أو صديق متمسك بموقفه، أو مدير متمسك بسياسته أو زميل متمسك بحجته أو مرؤوس متمسك بعاداته السلوكية السلبية فى ممارساته الوظيفية.

وإذا كنا نعيش اليوم عصر السرعة وعصر التكنولوجيا وعصر المعلومات وعصر القوة وعصر المعرفة وعصر المنافسة وعصر الزحام

---

(1) G Kammedy,J.Benson.And J.Mcm illian,**Managing Negotiations: How to Get better Deal**, 3ed. (London : Hutchison Business.1987),p.o1-2.

وينيام أورى، **فن التفاوض**، ترجمة د.نيفين غراب، الطبعة الأولى، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1994م)، ص7.

وعصر التميز وعصر الجودة ....، فإننا نعيش اليوم أيضاً عصر التفاوض، نظراً لأن معظم أنشطتنا الحياتية -وما ينجم عنها من خلافات- قد أصبح فى حاجة ماسة الى التفاوض، حتى نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة والمتعارضة دائماً وباستمرار، وإيجاد حلول معقولة ومقبولة لمشكلاتنا المشتركة.

وبالتالى، فإن المفاوضات الآن، لم تقتصر على مجرد ما يدور من مباحثات بين الأمم والشعوب، بل انتشر استخدامها بكثرة بين الجماعات والأسر والأفراد فى مختلف مواقف الحياة، ومن أمثلة ذلك، المشكلات الخلافية بين العمال وأصحاب الأعمال، وبين النقابات أو الإتحادات ورجال الإدارة، وبين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وبين الأصدقاء بعضهم البعض، وبين الزوج وزوجه وأولاده، فكل طرف من هذه الأطراف يسعى للحصول على أفضل النتائج بأقل قدر ممكن من الصراع، الذى يبدد ويهدر الموارد الإنسانية والمادية-خاصة الجهد والوقت والمال-هباءً منثوراً.

هذا، وتشير التحولات العالمية الجديدة المتلاحقة فى المجالات السياسية و العسكرية والإقتصادية والتجارية والقانونية والتنظيمية والاجتماعية-الى أن كل شئ أصبح خاضعاً للتفاوض، فى سبيل السعى نحو تقريب وجهات النظر والوصول الى الاتفاقات المعقولة والمقبولة وتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة بقدر الإمكان، كبديل للصراع والنزاع، بما يؤدى الى الحفاظ على الموارد الإنسانية والمادية، بل ويوفر فرصاً مواتية لإمكانية تنميتها، وحُسن استثمارها على نحو افضل.

ومع الإعتراف بأهمية المهارات الشخصية والذكاء واللياقة والقدرة على التصرف والحوار فى ممارسة العملية التفاوضية، فان العمل التفاوضى لم يعد مجرد فن فى التطبيق والممارسة، بل أصبح للتفاوص العديد من الأصول والمبادئ العلمية الواجب مراعاتها واتباعها، بل والإسترشاد بها، ضماناً لزيادة درجة فعاليته(1).

وعلى ذلك،فإنه يمكن القول بأن التفاوض قد أصبح فناً وعلما، حيث يعنى القدرة على توظيف المهارات والقدرات والمواهب الشخصية فى مجالات تطبيق الأصول والمبادئ والقواعد العلمية للتفاوض، أى أنه عملية ممارسة سلوكية لفن وعلم التفاوض.

ماهية التفاوض:-

هناك عدة تعاريف للتفاوض، وإن كانت جميعها تختلف فى صياغاتها وتراكيبها اللغوية، إلا أنها تتفق جميعاً حول مضمون ومعني واحد، ويتضح ذلك من خلال استعراض بعض هذه التعاريف، على النحو التالى:-

---

(1) - د.محسن أحمد الخضيرى، **التفاوض: علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن**، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1988) ص1.

- د.ثابت عبدالرحمن إدريس، **المدير: والتحديات المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص261.

- د.فرهاد محمد الأهدن، **فن وآداب علم التفاوض**، مجلة الإدارة، (القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد العشرون، العدد الاول، يوليو 1987)،ص.ص7-11.

1-يقصد بالتفاوض عموماً- سواء كان بين أفراد أو جماعات، منظمات،أو حكومات، وبصرف النظر عن ميدانه ومجاله (إقتصادى، سياسى، عسكرى، اجتماعى، محلى، دولى .. إلخ) -ذلك الموقف التعبيرى الحركى بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله نوع من تبادل الآراء، وعرض وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب التأثير والإقناع، فى محاولة للتقريب بين الموقف، والمواءمة بين المصالح المختلفة، والتكيف مع التغيرات، بهدف الوصول الى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية وترتضيه، ضماناً لإستمراريه واستقرار العلاقات فيما بينها[1].

2-التفاوض هو نوع من الحوار والإقتراحات المتبادلة، بين طرفين أو أكثر، بهدف التوصل الى اتفاق يؤدى الى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم، وفى نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم[2].

3-التفاوض هو عملية تفاعل تقوم على الحوار وتبادل الآراء ووجهات النظر بين طرفين أو أكثر لديهم تباين فى الآراء والاهداف التى يسعون الى تحقيقها، وتتعلق بقضية أو مسألة معينة ترتبط بمصالح كل منهم، أو تتعلق بنزاع حدث أو سيحدث بينهم، وذلك بغرض التوصل الى نتائج مقبولة ومرضية لكل طرف[3].

---

(1) د. محسن أحمد الخضيرى، **مرجع سبق ذكره** ، ص14.

(2) د.صديق محمد عفيفى، ود.جرمين حزين سعد، **التفاوض الفعال فى الحياة والأعمال**، (القاهرة: مكتبة عين شمس،1986)، ص13.

(3) د.ثابت عبدالرحمن إدريس، **المدير: والتحديات المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص265.

4- التفاوض هو عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية، تتم بين طرفين(فردين أو فريقين) يتعاونان لإيجاد حلول مرضية لما بينهما، من مشكلات خلافية أو صراع أو تناقض فى سبيل اشباع وتلبية الاحتياجات والاهتمامات أو تحقيق الأهداف والمصالح[1].

5-التفاوض هو موقف حركى، تستخدم فيه أدوات الحوار وأساليب الإقناع، من كلمات وعبارات وإيماءات واشارات وأرقام وإحصاءات ومؤشرات..إلخ، ويتم أيضاً من خلال مواجهة الرأى بالرأى، والحجة بالحجة والدليل بالدليل، والمنطق بالمنطق، وهكذا مستمرة ودائمة من فعل ورد فعل حتى يتم الوصول الى كل مقبول[2].

وهكذا، فإنه يمكن للمؤلف تعريف التفاوض، بأنه عبارة عن مجموعة من الجهود المنظمة والمتبادلة،التى تبذل من جانب طرفين أو أكثر، بينهم خلاف فى الأراء أو المصالح المشتركة أو العلاقات الطيبة فيما بينهما، وذلك بالإعتماد على استخدام القدرات والمهارات الشخصية فى تطبيق الأصول والمبادئ العلمية المناسبة.

ويمكن تحديد الأركان الأساسية التى يستندإليها هذا التعريف. والتى تشكل فى مجملها خصائص للعملية التفاوضية-وذلك على النحو التالى:-

1-أن التفاوض لا يتم عشوائيا، بل يعتمد على الجهود المنظمة، التى تتمثل فى الإعداد والتحضير والإستعداد، وتجميع للبيانات والمعلومات عن

---

[1] G.Kennedy . J.Benson . and J.Mcmillan, **Op.,cit,** p.p14-15.

[2] د.عبدالسلام عياد، **المفاوضة الجماعية، (**القاهرة: الجامعة العمالية، 1992**)** ،ص23.

الموقف التفاوضى وعن أطراف التفاوض، ووضع الخطط والإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية البديلة.

2-أن الجهود التفاوضية المنظمة لا تتم من جانب طرف واحد من أطراف التفاوض، بل تتم من جانب كافة أطراف التفاوض، استناداً الى رغبة متبادلة وإقتناع متبادل بأهمية التفاوض لكليهما وبالتالى فإنه لا يمكن تصور عملية تفاوضية تقوم على جهود منظمة من جانب أحد طرفى التفاوض دون الطرف الآخر.

3-أن التفاوض ليس هدفاً فى حد ذاته، وإنما هو وسيلة مشتركة بين طرفين أو أكثر لتحقيق هدف معين، وفض نزاع حالى أو محتمل.

4-أن التفاوض ينصب أساساً على قضية أو موضوع أو موقف معين يحظى بإهتمام أطراف التفاوض، حيث لا تكون هناك أى مفاوضات دون قضية أو موضوع أو موقف معين، فهذا هو محور العملية التفاوضية.

5-أن القضية أو الموضوع أو الموقف التفاوضى محل خلاف أو نزاع أو تعارض أو قتال بين أطراف التفاوض، حيث لا تؤدى القضايا أو المواضيع والمواقف المتفق بشأنها الى التفاوض.

6-يقوم التفاوض أساساً على التفاعل الإجتماعى الهادف بين أطراف التفاوض، حيث يعتمد على الحوار والإقناع والإقتناع المتبادل وطرح الإقتراحات والبدائل والتصورات، وتقديم الحجج والأسانيد والبراهين والدلائل والقرائن والمقارنات والمؤشرات.

7-يعتمد التفاوض على حُسن توظيف واستثمار القدرات والمهارات والمواهب الشخصية الفطرية والمكتسبة، وذلك فى الوقت المناسب واستناداً إلى الأصول والقواعد العلمية التفاوضية.

8-تتسم عملية التفاوض بالمرونة والتكيف السريع مع المتغيرات المحيطة، واستخدام الخطط والإستراتيجيات والتكتيكات البديلة فى الوقت المناسب، وفقاً لردود أفعال الطرف الآخر.

9-تتأثر العملية التفاوضية بشخصية المفاوضين، كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم، وكذلك بما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد المتاحة له، وحسن توظيفه واستثماره لها، وكذلك ما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد المتاحة للطرف الآخر، والقدرة على الإعداد والتخطيط وممارسة التفاوض فى ضوئها.

10-تتأثر العملية التفاوضية بإعتبارات إضافية، مثل توقعات الطرف الآخر، والعلاقات السابقة واللاحقة، والعادات والتقاليد السائدة، واللغة المستخدمة، والأهداف المعلنة وغير المعلنة.

11-تتأثر النتائج التى تسفر عنها العملية التفاوضية بالاعتبارات البيئية المحيطة بها، مثل التحالفات الدولية أو الاقليمية، وزيادة حدة المنافسة، وتغير الأذواق، ووقوع الأزمات والكوارث المفاجئة.

12-تتسم العملية التفاوضية بوجود قوى متكافئة نسبياً بين أطراف التفاوض، وذلك ضماناً لسيرها فى إتجاه ايجابى، ونحو الإتفاق المشترك، وحتى

تصبح النتائج أكثر تقبلاً، وبالتالى يسود الإحساس المشترك بالعدالة والإحترام المتبادل، أما اذا غابت هذه الخاصية، فلا يكون هناك تفاوض، وإنما يكون هناك ما يسمى بالتنازل أو الاستسلام أو الإذعان، وبالتالى الإضرار بمصالح أحد الطرفين، نتيجة ما يمكن أن تسفر عنه العملية التفاوضية من إجحاف.

13-تعتبر العملية التفاوضية أكثر شمولاً وأوسع نطاقاً من المساومة والوساطة والتحكيم كأسلوب لفض النزاع، حيث المساومة هى فى الغالب أسلوب من أساليب تخفيض الثمن والمجادلة بين بائع ومشترى حول المقابل الذى يتعين على المشترى دفعه نظير الحصول على السلعة أو الخدمة التى يريد الحصول عليها، كما أن كل من الوساطة والتحكيم تتضمن غالباً دخول طرف ثالث فى النزاع بين الطرفين الأصليين، بينما التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بينهما.

مجالات التفاوض:-

هناك العديد من المجالات، التى تمارس فيها العملية التفاوضية، والتى يمكن تحديد أهمها، فيما يلى[1]:-

أولاً: على المستوى الدولى:-

حيث تتم المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية، وكذلك فى مجالات العلوم والتكنولوجية والتربية، وتبادل

---

[1] - د.محسن أحمد الخضيرى، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص52-79.
- د.صديق محمد عفيفى، ود.جرمين حزين سعد، **مرجع سبق ذكره** ، ص.ص14-15.

الوفود والزيارات فى جلسات المباحثات لإبرام الاتفاقات والبروتوكولات والعقود، وذلك بهدف التعاون، أو الدفاع، أو الإقتراض أو إنشاء المشروعات المشتركة، أو توثيق الصلات الثقافية أو تبادل العلماء والخبراء والمواد العلمية..وخلافه.

ثانياً: على مستوى المنظمات:-

حيث تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الإعلان أو إسناد المقاولات أو إختيار العاملين الجدد أو مناقشة الرءوساء أو الزملاء أو المرءووسين، أو الإتفاق مع المدربين على أساليب التدريب للعمالة المهرة، ومع مأمور الضرائب على الوعاء الضريبى والمصروفات المعتمدة، ومع الشركات متعددة الجنسية M.C على المشروعات المشتركة أو التوكيلات التجارية، أو تراخيص تصنيع أو عقود تمويل الادارة، أو إتفاقات معونة فنية واشراف...وخلافه.

ثالثاً: على مستوى الأفرد:-

حيث يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، كما أنه ينفاوض مع أصدقائه أو جيرانه أو مع المحامى أو الطبيب، بل أنه يتفاوض مع أفراد أسرته، فهو يتفاوض مثلاً مع زوجته حول مكان قضاء الأجازة السنوية، ومع ابنه على الكلية المناسبة للإلتحاق بها، ومع ابنته حول الخطيب المناسب المتقدم لها..وهكذا.

رابعاً: على المستوى الذاتى:-

حيث يتفاوص الفرد مع ذاته باستمرار، فمثلاً إذا كان هناك فرد معين يسعى الى تحقيق الأهداف الثلاثة التالية:-

-العمل، للفوز بالترقية فى أسرع وقت.

-مساعدة أولاده فى إستذكار دروسهم.

-استكمال الدراسات العليا فى تخصيصه العلمى.

وعلى ذلك، فإن الفرد يجد نفسه فى حيرة مستمرة، وحوار داخلى مع ذاته حول كيفية توزيع وقته، والأولويات الواجبة لاستخدام ذلك الوقت وبالتالى فإنه يدخل باستمرار فى مفاوضات مع ذاته لحسم التعارض فى الموقف التى يواجهها -أو المفروضة عليه- بحثا عن مصلحة مشتركة.

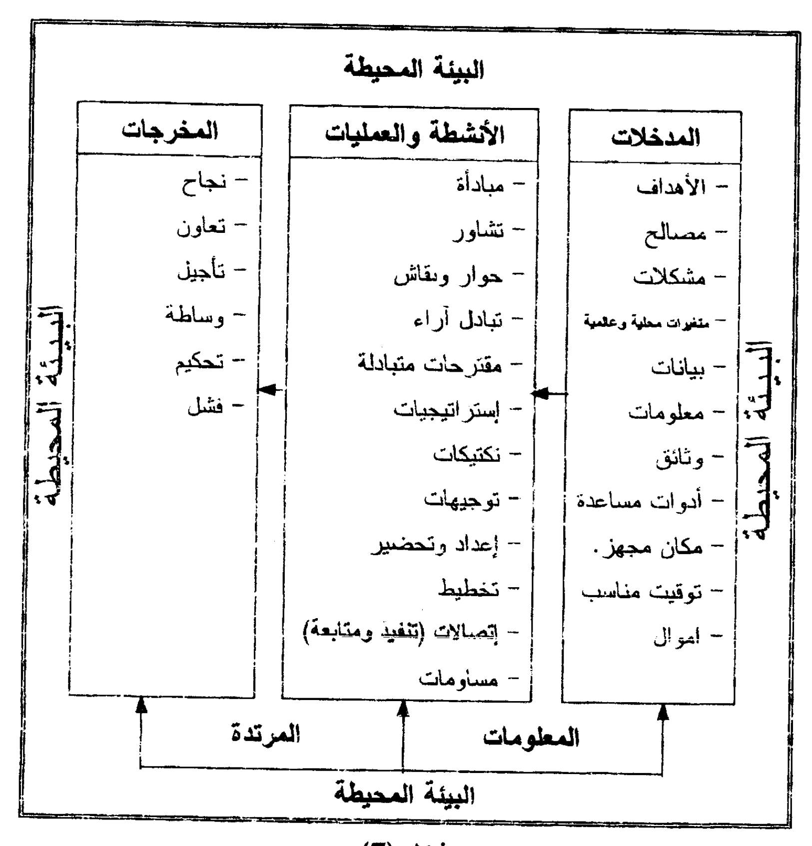
التفاوض كنظام متكامل:-

إذا كان التفاوض قد أصبح الآن يغطى كافة مناحى حياتنا. فإنه يمكن تطويع العملية التفاوضية لإستيعاب تطبيق منهج تحليل النظم عليها، وذلك بهدف زيادة درجة التعمق والفهم لإبعاد هذه العملية، وتكامل عناصرها الأساسية، وذلك من خلال الشكل التالى[1]:-

---

[1] - د.محمد شوقى أحمد شوقى، ر.د.محمد العزازى أحمد أبو إدريس، **الإدارة العامة والتحولات الجديدة**، (الزقازيق: مكتبة المدينة، 1995، ص.ص304-309.

- د.سعيد يس عامر ود.على محمد عبدالوهاب، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص22-26.
- د.محمد العزازى أحمد أبو إدريس، **العلاقات العامة المعاصرة: وفعالية الإدارة، مرجع سبق ذكره**، ص.ص137-144.
- د. ثابت عبدالرحمن إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص274-276.
- Russel Ackoff, Towards a system of systems Concepts, **Management science,** vol.17,No.11 Jully 1971, p.p661-671.
- Michael J. Whit et al., **Managing public systems: Analyltic techniques for public Adminstration,** (North Sctutaite, Massachuesetts: Dux Bery press, 1980), p.21.



شكل (7)

التفاوض كنظام متكامل

ومن خلال الشكل السابق، فإنه يمكن للمؤلف، استعراض أهم خصائص النظام المتكامل للتفاوض، وذلك على النحو التالى:-

1- يتسم التفاوض كنظام متكامل بالديناميكية، وذلك نتيجة لعمليات التفاعل Iteraction process، التى تتم بين عناصره الثلاثة (المدخلات Inputes الأنشطة Activties والمخرجات Outputs)، داخل حدود النظام التفاوضى من ناحية، وبين النظام التفاوضى ذاته ككل والبيئة المحيطة من ناحية أخرى.

2- يعتبر التفاوض نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة ، يؤثر فيها، من خلال ما يمكن الوصول اليه من نجاح أو تعاون أو تأجيل أو وساطة أو بحكيم أو فشل، وما يستتبع ذلك من نتائج إيجابية أو سلبية، كما أنه يتأثر أيضاً بالبيئة المحيطة، من خلال ما يمكن أن توفره البيئة المحيطة من مدخلات معينة.

3- ترتبط ديناميكنية النظام التفاوضى بقنوات للمعلومات المرتدة Feed Back Loop ، تعكس مدى قدرته على التكيف مع البيئة -الداخلية والخارجية- المحيطة بالمنظمة، ومدى قدرته على تحقيق النتائج المطلوبة والمرغوبة (المخرجات)، والتى ينبغى أن تكون نقطة البداية فى التخطيط لهذا النظام.

4-تعتبر المعلومات المرتدة إيجابية، إذا أسفر تشغيل النظام التفاوضى، عن تعريف أو اتفاق وجهات النظر ، وبالتالى تحقيق نجاح أو تعاون أو تحالف أو حلول للمشكلات بين أطراف التفاوض، وهنا فان دورة النظام التفاوضى تستمر على ما هى عليه بكافة عناصرها.

فى حين أن المعلومات المرتدة تكون سلبية، إذا لم يسفر تشغيل النظام التفاوضى عن تقريب أو إتفاق فى وجهات النظر ، وبالتالى تفشل المفاوضات

تماماً، أو يتم اللجوء الى الوساطة أو التحكيم أو التأجيل، وهذا يتطلب ضرورة إعادة النظر. إما فى المدخلات أو فى الأنشطة التفاوضية، أو فى كليهما معا، بحيث يتم إجراء التعديل أو التغيير اللازم للوصول الى معلومات مرتدة إيجابية عن ممارسة العملية التفاوضية.

5- تتمثل مدخلات النظام، فيما يمكن أن يتوافر فى البيئة-الداخلية والخارجية- المحيطة بالمنظمة من مظاهر وعناصر ومقومات، والتى أهمها: الأهداف/ المصالح/ المشكلات/ المتغيرات المحلية والعالمية/ المعلومات/ البيانات/ الوثائق/ الأدوات المساعدة/ المكان المجهز.

6- أن الأنشطة والعمليات الأساسية التى ينطوى عليها النظام التفاوضى- والتى تشمل المباداة/ الحوار/ النقاش/ تبادل الآراء/ المقترحات المتبادلة/ الاستراتيجيات/ التكتيكات/ التوجيهات/ الأعداد والتحضير/ التخطيط/ الاتصالات/ المتابعة- ذات جوانب متعددة، وعناصر فرعية متنوعة، بحيث يشكل كل منها نظاماً فرعياً Sub-System ضمن النظام الكلى للتفاوض.

7- ترتبط النظم الفرعية للتفاوض ببعضها إرتباطاً وثيقا، وتعتمد على بعضها البعض Inter dependency فى تحقيق أهداف النظام الكلى للتفاوض (المخرجات المراد الوصول اليها)، وذلك من خلال علاقات التبادل والتداخل Interrelationships، التى تتم فيما بينها من ناحية، وفيم بين النظم الفرعية الأساسية والنظم الفرعية المكونة لكل منها والبيئة المحيطة بها من ناحية ثالثة.

8- إن التركيز على التفاوض كنظام متكامل، بما ينطوى عليه من نظم فرعية، يساهم فى إمكانية الوصول الى نتائج(مخرجات) أكبر مما لو تم التركيز على النظم الفرعية كلٌ على حدة، وبالتالى فإنه لا يجوز النظر الى أى نظام فرعى على أنه منفصل عن النظام الكلى، وهذا يتسق مع النظرة الشاملة للإدارة كنظام متكامل.

بيئة التفاوض:-

تنطوى بيئة التفاوض على العديد من المتغيرات والعناصر والمقومات التى تتفاعل مع بعضها البعض، لتشكل فى النهاية المناخ التفاوضى، والذى يؤثر الى حد كبير على درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها، فإذا كان هذا المناخ مواتياً -عضوياً ونفسياً- لكلا الطرفين، فإن هناك إحتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتدة لنظام التفاوض إيجابية . فى حين إذا كان هذا المناخ التفاوضى غير موات لأحد الطرفين أو لكليهما، فإن هناك إحتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتدة لنظام التفاوض سلبية.

وعلى ذلك، فإنه من الأهمية بمكان تحديد وتصنيف أهم المتغيرات والعناصر والمقومات التى بشكل بيئة التفاوض، وذلك على النحو التالى:-

أولاً:- المتغيرات العضوية للمناخ التفاوضى:-

وتشمل العناصر والمقومات المتعلقة بمكان وزمان عقد المفاوضات وظروف الإضاءة والتهوية والتجهيزات المادية، والتى يمكن أن يكون كل متغير منها مناسباً بدرجة معينة لطرف معين، وغير مناسب بدرجة معينة للطرف الآخر.

ثانياً:- التغيرات السيكولوجية للمناخ التفاوضى:-

ويمكن تصنيفها بدورها الى مجموعتين متجانستين من العناصر والمقومات كالآتى[1]:-

أ-العناصر والمقومات الإيجابية للمناخ التفاوضى

وهى مجموعة المغيرات التى تجعل بيئة التفاوض مواتية بدرجة أكبر لتحقيق نجاح وفعالية للعملية التفاوضية، وبالتالى تزيد من احتمال ايجابية المعلومات المرتدة لنظام التفاوض ذاته، وأهم هذه العناصر والمقومات، هى:-

1- حسن التقدير والتصوير الدقيق للموقف التفاوضى ككل، وذلك من خلال قيام كل فريق من الفرق المتفاوضة بحصر وتحديد أنواع وكميات البيانات والمعلومات المطلوبة لممارسة العملية التفاوضية.

2- الحرص على البحث المستمر للتعرف على أبعاد النزاع أو الموضوع أو القضية محل التفاوض، وذلك من جانب كل الفرق المتفاوضة، حتى يمكن التغلب على المشكلات التى قد تظهر فى الأفق خلال وأثناء عملية التفاوض.

3-إشتراك جميع الفرق المفاوضة فى البحث الجاد عن حلول عملية وعلمية وموضوعية للمشكلات التى تظهر خلال وأثناء المفاوضات-بما يعكس قوة الدافع لدى كل منهم على إنجاح المفاوضات ذاتها- وذلك عن طريق العمل الجماعى والتخطيط الدقيق للمستقبل .

---

[1] - د. فرهاد محمد الأهدن، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص24-26.

- د. محسن أحمد الخضيرى، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص189-289.

4-تطبيق المبادئ الأخلاقية للتفاوض من جانب الفرق المفاوضة، مثل الوضوح والصدق والتصرفات غير المصطنعة.

5-الثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض-وذلك من خلال القبول والتقبل المتبادل من جانب كل طرف للطرف الآخر، والإلمام والتفهم المتبادل للمشكلات، ومراعاة مشاعر الآخرين، والإحترام المتبادل بين كافة أطراف التفاوض.

6-الإبداع والإبتكار والتجديد، وذلك من خلال الرغبة فى التجربة والقدرة على تفهم واستيعاب أراء الآخرين، وردود أفعالهم، والمرونة، وتطبيق منهج تفاعل الأفكار.

ب-العناصر والمقومات السلبية للمناخ التفاوضى:-

وهى مجموعة المتغيرات التى تجعل بيئة التفاوض غير مواتية، أو مواتية بدرجة أقل، وعلى نحو يفوق ممارسة العملية التفاوضية، وبالتالى فانها يمكن أن تؤدى الى فشل المفاوضات، أو الى تخفيض درجة فعاليتها بالنسبة لأحد الطرفين أو لكليهما، وأهم هذه العناصر والمقومات، هى:-

1- التقييم الخاطئ للأطراف الأخرى المتفاوضة، وذلك نتيجة الاعتماد على أساليب غير مناسبة، مثل إتهام الآخرين، وتكوين آراء عن أشخاص وفقاً لمقارنتهم بأشخاص آخرين، والقيام بدور المعلم أو الملقن للآخرين، أو تصحيح أخطاء أو آراء المفاوضين الآخرين.

2- فرض السيطرة والهيمنة من جانب مفاوض معين على بقية المفاوضين الآخرين، وذلك عن طريق التهديد أو التأثير أو التغيير أو المقاومة.

3- تطبيق استراتيجيات وتكتيكات سلبية فى التفاوض، مثل الرجل الواحد فى السفينة، واستراتيجية الإنهاك، واستراتيجية التشتيت، واستراتيجية إحكام السيطرة، واستراتيجية الدحر، واستراتيجية التدمير الذاتى، وتكتيك قلب الحقائق، وتكتيك التشويه والتضليل، وتكتيك إدعاء عدم المعرفة وتجاهل الخصم.

4-تطبيق سياسة الحياد السلبى، مثل التسليم والإستسلام لكل ما يقول الآخرين، والاهتمام بالشخص المتحدث فى هذا الموضوع، والمراوغة والإلتفاف والتباعد عن مكان المفاوضات.

5-التعالى والخيلاء من جانب أحد أطراف التفاوض، مثل التباعد عن الآخرين، و عدم الرغبة فى سماع آرائهم، أو معرفة ردود أفعالهم، أو طلب معونتهم ومساعدتهم.

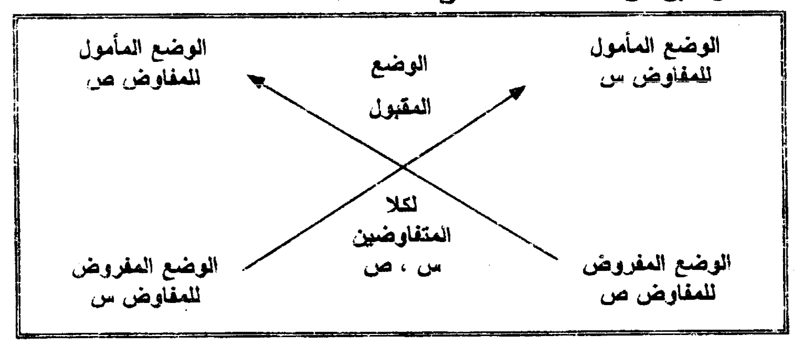
6-التعامل بمنطق التأكد التام دون أسانيد موضوعية، مثل الدوجمانية (التمسك برأى أو عقيدة معينة والثقة الكاملة فى صحتها المطلقة، وعدم الرغبة فى مناقشتها)، والقيام بدور الأستاذ-وليس الزميل- مع الأطراف المتفاوضة الأخرى، والثقة بالنفس على نحو مبالغ فيه (أكثر من اللازم) Over Confidence.

ديناميكية التفاوض:-

يتطلب التفاوض حركة دائبة من جانب الأطراف المتعارضة نحو بعضهم البعض، حتى يتم التوصل إلى وضع معقول ومقبول من جانب الجميع ويحقق المصالح المتبادلة لكل منهم، ولايتأتى ذلك إلا من خلال محاولة كل طرف أن يسير فى خطوات نحو الطرف الآخر، بل ويتقدم بمعدل أسرع وفى خطوات أكبر.

وتدل الحركة الديناميكية للتفاوض على أنه ليس مجرد عملية إجتهاد عشوائى بين طرف وآخر بخصوص مسألة أو قضية أو مشكلة معينة، حيث يسعى كل منهما للإقتراب من الآخر، وتقليل المسافة بينهما بشأن المسألة أو القضية أو المشكلة محل التفاوض، وهذا هو ما يبرر استخدام العبارات التالية فى أعقاب الإنتهاء من إحدى جلسات التفاوض:

(نحن نتقدم ببطئ ،أو نحن نتقدم بسرعة، أو نحن نتقدم بصعوبة أو لم نحرز أى تقدم على الإطلاق، والواقع، أن تحرك طرفى التفاوض نحو بعضهما البعض يتسم بالحذر المتبادل، حيث ينطلق كل منهما من وضع مفروض عليه الى وضع مأمول ومحبب اليه، لكنهما لا يصلان اليه، لأنهما يكونان بمثابة قطارين يسيران فى إتجاهين متعاكسين، وبالتالى عليهما أن يتلاقيا عند وضع مقبول من جانب كليهما، ويمكن للمؤلف تصوير ذلك التحرك الحذر للمتفاوضين من خلال الشكل التالى[1]:-



شكل رقم (8)

ديناميكية التفاوض والتحرك الحذر فى سبيل الوصول الى الإتفاق المتوازن

---

[1] G.Kennedy, J.Benson, and J.Mcmillan, **op., cit.,** p.p 107-108.

ومن خلال الشكل السابق، يتضح أن كل طرف من أطراف التفاوض يريد أن يتحرر من قيود الوضع المفروض عليه، ليبلغ الوضع المأمول والمحبب اليه -لكنهما لا يصلان الى ذلك، لأنهما يسيران فى إتجاهين متعارضين، فكيف لهما أن يتلاقيا، إلا إذا إتفقا على وضع مقبول لكليهما، وذلك من خلال الجهود التفاوضية المبذولة ومن ثم يمكنهما تحقيق مكاسب مشتركة .

ولما كان التفاوض يتطلب حركة لتضييق المسافة بين أطرافه، فإن هذا بدوره يتطلب من كل طرف ضرورة تحديد النقطة (المكان) الذى يجب أن يبدأ منه التقدم (التحرك الى الأمام) من ناحية، وكذلك النقطة (المكان) الذى سوف يتم التقدم نحوه من ناحية أخرى.

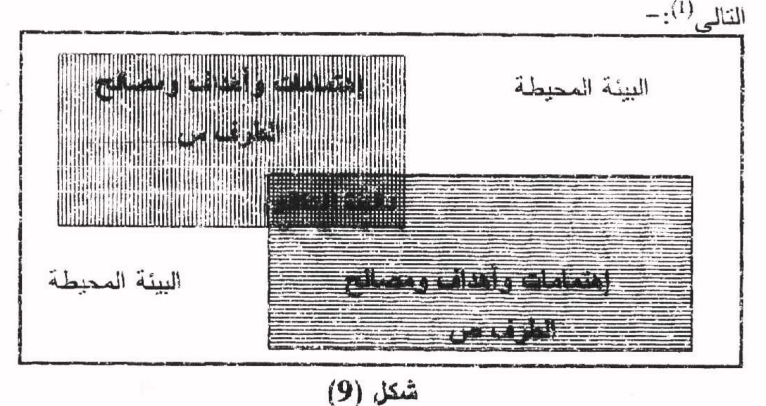
حيث يتحرك المفاوض من وضع مثالى Ideal Position الى نقطة مستقرة ومقبولة من كل الأطراف، وبالمثل يقوم الطرف الآخر فى عملية التفاوض بنفس الشئ[1].

ويشير الواقع العملى الى أن قبول الأطراف المتنازعة -أو المتصارعة المتناقضة- الدخول في مفاوضات يدل منذ البداية على أن بينهم نقطة تلاقى(أرضية مشتركة) للإهتمامات والمصالح والأهداف، ولكنه لاينفى وجود النزاع أو الصراع أو التناقض بينهم، والا لما كان هناك ضرورة للتفاوض أصلاً.

---

[1] - د.ثابت عبدالرحمن إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص268-269.

وعلى ذلك، فإن نقطة التلاقى لإهتمامات ومصالح وأهداف أطراف التفاوض تمثل حيزاً محدوداً فى ذهن أحدهما أو كلاهما عند دخولهما معاً فى المفاوضات، حيث تغلب على رؤية كل منهم إدراكاته الذاتية لإهتماماته ومصالحه وأهدافه، التى تحجب عنه مؤقتاً -ولو مجرد استشفاف أو استشراف- مدى المكاسب المتوقعة فيما لو قامت بينهم علاقات مستمرة وممتدة، يتطلعون بموجبها الى الإتفاق على حل ما بينهم من مشكلات. ويرجع ذلك، الى أنهم ينطلقون منذ بداية المفاوضات وفى جعبة كل منهم إهتمامات ومصالح وأهداف متعارضة، مع وجود قدر -ولو كان ضئيلاً- من الإهتمامات والمصالح والأهداف المشتركة فيما بينهم، ويتمثل ذلك فى الشكل التالى[1]:-



شكل (9)

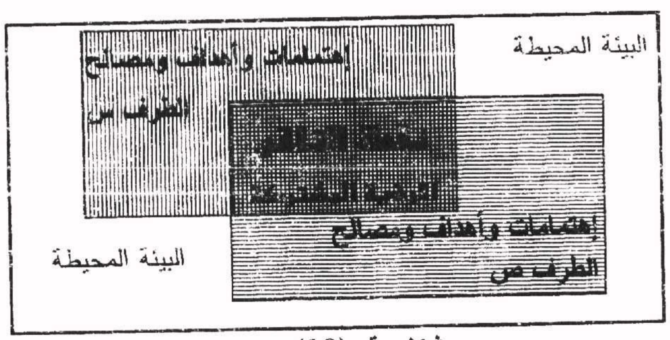
الاهتمامات والأهداف والمصالح المشتركة لطرفى التفاوض عند بدء المفاوضات

---

[1] - د.سيد محمد عبدالعال، المهارات السلوكية للتفاوض، **مجلة الإدارة العامة**، الرياض، معهد الادارة العامة، العدد66، مايو 1990،ص.ص89 -90.

ويتضح من خلال الشكل السابق يتضح زيادة مساحة الإهتمامات والأهداف والمصالح المتعارضة لكلا الطرفين المتفاوضين (ص،ص) ، كما أن هناك نقطة محدودة فقط بينهما من الإتفاق فى الإهتمامات والأهداف والمصالح، والتى تمثل أرضية مشتركة، ينطلقان ويتحركان من خلالها لتوسيع دائرة الاتفاق وتقليص دوائر الإختلاف والتناقض والصراع والنزاع.

هذا، وتعتبر نقطة التلاقى (الأرضية المشتركة) بين طرفى التفاوض بمثابة الأساس الحقيقى الذى يستند اليه كلا الطرفين للدخول فى المفاوضات، بل والدافع الأساسى لبذل الجهود التفاوضية من أجل زيادة نقاط التلاقى وتوسيع نطاق الأرضية المشتركة بينهما، ويمكن تصوير ذلك من خلال الشكل التالى:-

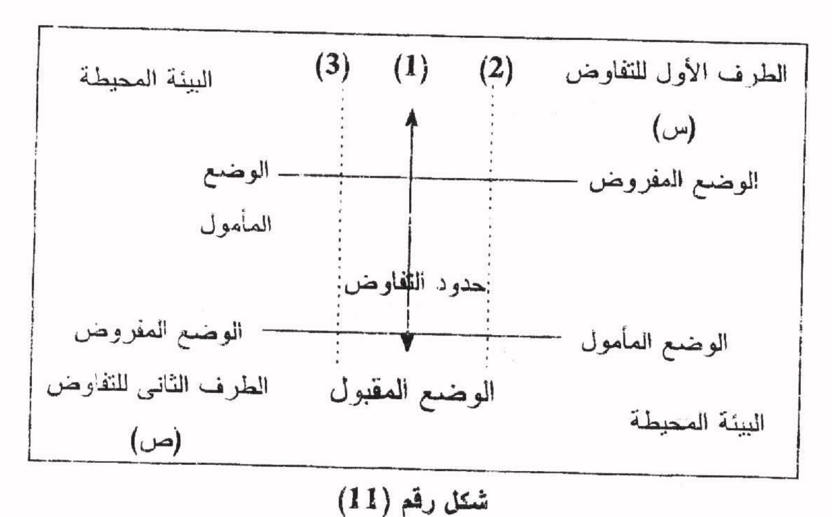


شكل رقم (10)

الإهتمامات والأهداف والمصالح المشتركة لطرفى التفاوض عند الإتفاق

ويتضح من خلال الشكل السابق، أن منطقة التداخل Overlop تعكس مدى اتساع نقطة التلاقى (الأرضية المشتركة) بين كلا المتفاوضين **(س،ص)، وذلك بفضل الجهود التفاوضية المبذولة من جانب كليهما.**

وعلى ذلك، فإنه لابد للطرفين من أن يلتقيا عند وضع يرضيهما معاً، إلا أن هذا الوضع المقبول من جانب كلا الطرفين يعتبر وضعاً مثالياً ويفترض الثبات والإستقرار لانه يمثل توازناً بينهم فيما يتعلق بالمكاسب والتنازلات ، بمعنى أن تكون مكاسب طرف أكبر من مكاسب الطرف الآخر، أو تنازلات طرف أكبر من تنازلات الطرف الآخر اليه، ويمكن تصوير ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (11)

ديناميكية التفاوض والتحرك الحذر للمتفاوضين
والوصول إلى بدائل للإتفاق غير المتوازن

ومن خلال الشكل السابق، يتضح أن الوضع المقبول من جانب كلا الطرفين، قد يُسفر عن نتائج متوازنة للطرفين، بحساب المكاسب والتنازلات،

كما هو الحال فى الوضع المقبول رقم (1) ، أما الوضعان رقم (1) ورقم (3)، فيمثلان خللاًفى توازن المكاسب والتنازلات لصالح طرف على حساب الطرف الآخر.

وهكذا، فإن التفاوض لايمكن أن يُسفر عن بلوغ أى طرف من طرفيه للوضع المثالى(المحبب/ المأمول) ، نظراًلتحكم كل طرف منهما فى مصادر إشباع رغبات الطرف الآخر، وإذا تحقق ذلك الوضع المثالى لأحدهم، فإنما يكون على حساب الطرف الآخر للتفاوض، الذى يكون فى حالة استسلام لشروط الطرف الأول، وهذا ما يدعو الطرفين باستمرار لبلوغ حد الإتفاق على وضع يرضيهما معاً.

وفى كل الأحوال، فإن تفسير حصول طرف معين على مكاسب أكبر قليلاً من الطرف الثانى، إنما يرجع الى اعتبارين أساسيين، هما[1]:-

1- قوة المفاوض:

التى لاتقتصر فقط على قوة شخصيته أو حجته أو قوة المنطق العقلانى الذى يستخدمهبطبيعة الحال، وإنما تمتد أيضاً لتشمل القدرة على التحكم فى مصادر إشباعات الطرف الآخرأو قدرته على التحكم فى مصيره.

2-المهارات السلوكية للمفاوض:

يقصد بها قدرة المفاوض على الإستخدام الأمثل لمهاراته السلوكية فى العملية التفاوضية، وهى التى يتوقف عليها-إلى حد كبير- درجة فعاليته،

[1] E. Brooks And G.Odiorne, **Managining by Negotiations** (N.Y.,Van Nostrand Reinhart Co., 1984) p.57.

وطبيعة المكاسب التى يمكنه التحصل عليهـا، ومقدار التنـازلات التـى يقدمهـا للطرف الآخر فإذا كانت قوة المفاوض كبيرة دون توافـر المهـارات السـلوكية المتاحة لديه، فسوف تُسفر المفاوضات عن عـدم اتفـاق غـير متـوازن لصـالح الطرف الآخر.

التخطيط للتفاوض:-

تنبع أهمية التخطيط للتفاوض، إذا أدركنا أنه من الصعوبة بمكان لأى نوع من أنواع التفاوض -وفى أى مجال من المجالات- أن يكـون فعـالا، إذا اعتمـد علـى إعتبـارات الصدفـة والعشـوائية، ومحـاولات التجربـة والخطـأ (التفاوض التلقائى) ،فالتفاوض كنشاط إنسانى هادف نتطلب درجـة عاليـة من الدقة فى الإعداد والتهيئة والتجهيز وتحديد الأهداف ورسم السياسات ووضـع الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة، والجدولة الزمنيـة، والموازنــة الماليــة اللازمة لممارسة العملية التفاوضية، حتى تصبح اكثر فعالية.

والواقع العملى يشير الى أن معظم المفاوضات تتحدد نتائجها -سـواء كانت إيجابيـة أو سلبية (كسبا أم خسـارة) -قبـل أن تبـدأ المحادثـات الفعليـة، فهـؤلاء الذيـن يعتقـدون أن بامكـانهم الدخـول فـى المفاوضـات دون اسـتعداد وتخطيط مسبق، غالباً ما يكتشفون خطأهم الجسيم حتى فى حالة توصلهم الـى إتفاق، فقد تضيع عليهم فرصاً عديدة للمكسب المشترك، التى كان من الممكـن أن يتحقق من خلال الإستعداد والتخطيط المسبق للتفاوض.

ويصبح معظم الناس (ليس لدينا وقت للتخطيط)، وبالتالى يحتل الوقت المخصص للتخطيط ذيل قائمة الأولويات فهناك ماهو أكثر أهمية فى الحياة العملية، مثل مكالمة تليفونية عاجلة أو لقاء هام أو زيارة عائلية مؤجلة...إلخ.

وعلى الرغم من ذلك، وفى ظل كل ذلك، فما عليك إلا أن تستعد وتخطط للتفاوض، حتى ولو كان على حساب الوقت الفعلى للمفاوضات ذاتها، فالمفاوضات تصبح أكثر فعالية لو كرست الأطراف المعنية بها جزءا اكبر من وقتها الثمين للإعداد والتخطيط لها، وجزءا أقل للاجتماع التفاوضى ذاته، بل الأكثر من ذلك، فإن عليك أن توفر دقيقة إعداد وتخطيط لكل دقيقة تفاوض[1].

مراحل التخطيط للتفاوض:-

يتضمن التخطيط للتفاوض عدة خطوات ومراحل أساسية يمكن للمؤلف استعراض أهمها، على النحو التالى[2]:-

---

[1] - وليام أورى، **مرجع سبق ذكره** ، ص.ص29-30.

[2] - د.صديق محمد عفيفى و د.جرمين حزين سعد، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص30-68.

- د.محسن الخضيرى، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص 80-86.
- د.ثابت عبدالرحمن إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص280-298.
- وليام اورى، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص31-40.
- د.فرهارد محمد الأهدن، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص12-13.
- د.حسين حمادى، **إدارة المشتريات والمواد**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1978)، ص.ص221-227.

أولاً:- التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية، ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة، ومواطن الإختلاف، ومواطن الاتفاق الأكثر إحتمالاً.

ثانياً:- التحديد الدقيق للأهداف المراد تحقيقها من خلال المفاوضات ونوعية وكمية النتائج المطلوب الوصول اليها، ومراعاة وضوح وواقعية ومرونة الأهداف، بما يتيح حرية الحركة للمفاوض وفقاً للمستجدات التى تطرأ أثناء سير المفاوضات.

ثالثاً:- تحديد الفرص المواتية، والتى تشكل مواطن قوة فى سير المفاوضات، كذلك تحديد القيود المالية والقانونية والفنية والزمنية، والتى تؤدى الى إضعاف المركز التفاوضى، وتحديد كيفية توظيف واستثمار الفرص المواتية، والتغلب على القيود المعوقة، والتفكير المنظم لتدعيمها أو تجنبها أو التقليل من آثارها أو عدم التركيز عليها أثناء سير المفاوضات.

رابعاً: جمع وتحليل البيانات عن البدائل المختلفة لمكان وزمان عقد المفاوضات، والأطراف الأخرى للتفاوض وقدراتهم التنافسية، ومواطن قوتهم ومواطن ضعفهم.

خامساً: تقييم المركز التفاوضى مقارنا بمراكز الأطراف الأخرى، إستنادا الى المراحل والخطوات الثلاث السابقة، وذلك بالتركيز على الجوانب التالية:-

1-مواطن القوة المتاحة لدى الأطراف الأخرى.

2-مواطن الضعف التى لا يمكن تجنبها أو تفاديها.

3-الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية المواتيـة وغير المواتيـة لكل طرف.

4-خبرات أعضاء الفرق المتفاوض معها.

5-التأييد والمعارضـة المحتملة من جانب الصفوة والصفوة المختارة لكل طرف من أطراف التفاوض.

سادساً:- اختيار وإعداد المتفاوضين، وتحديد ما إذا كان التفاوض سيتم بفـرد واحد أم بفريق-وذلك إستناداً الى عدة إعتبارات، أهمها:

1- نوع قضية التفاوض ومدى تعقيدها.

2- الجوانب المختلفة لقضية التفاوض(إقتصادية/ إجتماعية/ سياسية /قانونيـة/ تكنولوجية...إلخ).

3- مدى الحاجة الى تخصصات متنوعـة لمعالجـة الجوانب المختلفة لقضيـة التفاوض.

4- الامكانيات المالية المتاحة للمنظمة.

5- الخطة المحتملة للطرف الآخر(الاشتراك بفرد واحد أوبفريق وعدد أفـراد الفريق).

6- المكان المزمع لعقد جلسات التفاوض.

7- مدى توافر الخبراء والمتخصصين مـن الكفاءات البشـرية المتاحـة للقيام بالعمل التفاوضي.

وبصفة عامـة، فـإن هنـاك بعض المزايـا والعيـوب المترتبـة علـى التفاوض بفرد واحد، كما أن هناك أيضاً بعض المزايا والعيوب المترتبة علـى التفاوض بفريق، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:-

جدول رقم (1)

المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد أو بفريق

أسلوب التفاوض	المزايا	العيوب
(1) بالاعتماد على فرد واحد	- إمكانية السيطرة على الموقف وتجنب أي ازدواج في الآراء أو اختلافات في وجهات النظر. - الإقتصاد في التكاليف. - توفير الوقت المستغرق في التشاور والمناقشة بين أعضاء الفريق. - سرعة انجاز المفاوضات. - التحديد الواضح للمسئولية.	- احتمال افتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة في مجالات معينة(القانونية، أو الاقتصادية مثلا). -الإرهاق الجسماني والذهني للفرد، خاصة في حالة زيادة عدد الجلسات وأيام التفاوض. - لا يناسب هذا الاسلوب القضايا التفاوضية متشعبة الجوانب. - احتمالات ظهور التحيز الشخصي.
(2) بالاعتماد على فريق	-الإستفادة من تناول الآراء والمقترحات نتيجة لتنوع الاختصاصات. - فتح جبهة واسعة أمام الطرف الآخر. - استخدام تكتيك العضو المتساهل. - تقليل التحيز الشخصي وزيادة فرص الموضوعية. - اضفاء مرونة أكبر على المناقشات. - إمكانية التأجيل بحجة (أن استشير زملائي).	- احتمالات التعارض والازدواج في الآراء. - زيادة تكاليف عملية التفاوض. - البطء النسبي في إنهاء وحسم عملية التفاوض. - الحساسية بين أعضاء الفريق، خاصة إذا شعر أحدهم أن دوره محدود للغاية.

وإذا ما تقرر الاعتماد على فريق للتفاوض، فإنه يتعين حسن إختيار رئيس الفريق، بحيث يكون قادراً على قيادة الفريق الى مفاوضات ناجحة، وقادراً على تحمل مسئولياته الأساسية، والتى يتمثل أهمها فيما يلى:-

1- الاستفادة من تخصص كل عضو فى الفريق، وتوظيف خبراته ومعارفه الى أقصى حد لخدمة التفاوض المثمر.

2- حسن توقيت استخدام كل عضو فى الفريق، تبعاً لسير المفاوضات.

3- التنسيق بين أدوار أعضاء الفريق، بما يحقق التفاهم والتكامل فيما بينهم، وذلك على النحو التالى:-

- توزيع الأدوار والمهام وتوقيت التدخل فى الحوار أو الانسحاب منه.
- الإتفاق على الإشارات السرية لتبادل الحوار الصامت فيما بين أعضاء الفريق.
- تغيير مسار المناقشة عند اللزوم، إذا تجاوز أحد الأعضاء حدوده فى النقاش.
- إقرار طلب التوقف المؤقت عن التفاوض للتشاور الداخلى بين أعضاء الفريق.

4- الحفاظ على روح الفريق فيما بين الأعضاء والحفاظ على ارتفاع الروح المعنوية، خاصة فى المراحل الحرجة من التفاوض.

5- تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الطيبة بين أعضاء الفريق.

6- ضمان المشاركة الايجابية لكل الاعضاء، طبقاً للدور المحدد لكل منهم.

7- توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها لكل الأعضاء، وضمـان اقتنـاعهم بهـا وبإمكانية تحقيقها.

8- ضمـان الفهـم والإسـتيعاب الكـامل للأهـداف والإقتنـاع بهـا والثقـة فـى إمكانيةتحقيقها من جانب جميع أعضاء الفريق.

9- الحفاظ على عدد معقول لأعضاء الفريق، مع إمكان ضم خبراء إضـافيين كمستشـارين أو مراقبين عند الضـرورة، يقدمـون المسـاعدة لأعضـاء الفريق الأصليين، دون أن يكون لهم حق الاشتراك فى المناقشات.

سابعاً:- تحديد الإستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها، فالإستراتيجية التفاوضيـة هـى الإطـار العـام للتحـرك أثنـاء المفاوضـات، والأهـداف الأساسية المطلوب تحقيقها، وترجمة ذلك الى سياسات ومبادئ عامـة، يتم الإلتزام بها على المدى البعيد فى كافة جوانب العملية التفاوضيـة، وبالتالى فإن الإستراتيجية هى التخطيط للتخطيط.

أما التكتيـك، فإنـه التخطيط للتنفيـذ، ويركـز أساسـا علـى كيفيـة تنفيـذ الخطط، وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفعالية، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحليـة، وبرامـج زمنيـة للتنفيذ، وبالتـالى فإنـه عبـارة عـن تحركات جزئية فى إطار عام محدد مسبقا، هو الاستراتيجية فمثلاً، قد يكـون الهدف هو حسم المفاوضات بسرعة (الإستراتيجية)، ويلجأ المفـاوض لتحقيـق ذلك باستخدام اسلوب التهديد بالإنسحاب وقطع المفاوضـات، كوسيلة للضغـط على الطرف الاخر (التكتيك)، حرصا على عدم تضييـع الوقت، والإستمرار فى الجدل غير البناء.

ويلاحظ أن الإستراتيجية والتكتيك إصطلاحان نسبيان، فالتكتيك الذى يلجأ اليه مستوى إدارى معين، يعتبر بمثابة إطار للعمل(إستراتيجية) يلتزم بها المستوى الإدارى الأدنى، ومن ناحية أخرى فإن خطة المنظمة ذاتها، تكون بمثابة الخط الإستراتيجى الذى يلتزم به الفريق المفاوض مع الطرف الآخر.

وهناك الكثير من إستراتيجيات التفاوض، أهمها: استراتيجية المصلحة المشتركة، وإستراتيجية تطوير التعاون الحالى، واستراتيجية التكامل الأمامى والخلفى والأفقى، واستراتيجية الإنهاك، واستراتيجية التشتيت، واستراتيجية إحكام السيطرة، واستراتيجيةالدحر ،و استراتيجيةالتدمير الذاتى، واستراتيجية الإنجاز السريع أو الخاطف، واستراتيجية تفادى النزاع، والاستراتيجية الهجومية، والاستراتيجية الدفاعية.

كما أن هناك الكثير والكثير من تكتيكات التفاوض، أهمها: تكتيك الصقر والحمامة، وتكتيك تحويل الإعتراضات الى إيجاب،و تكتيك التسويق، وتكتيك المفاجأة، وتكتيك الأمر الواقع، وتكتيك الإنسحاب الهادئ، وتكتيك الإنسحاب الظاهرى، وتكتيك الكر و الفر، وتكتيك نهاية المطاف، وتكتيك التراجع، وتكتيك الخداع والتضليل، وتكتيك كشف الحقائق كاملة، وتكتيك منتصف الطريق، وتكتيك التغطية، وتكتيك العشوائية (أنت وبختك)، وتكتيك توثيق الكلام (كن جاهزاً)، وتكتيك اشتر بعض الوقت، وتكتيك طلب الاستعانة بوسيط، وتكتيك هذا صحيح.. ولكن.. ثم نعم، وتكتيك التهديد المباشر، وتكتيك التمسك بالموقف مع استمرار الضغط، وتكتيك الإلتفاف، وتكتيك المهادنة، وتكتيك المراوغة، وتكتيك إرسال مندوب (جس النبض) ،وتكتيك لقاء النادى،

وتكتيك الهدايا الرمزية (عربون الصداقة)، وتكتيك ماذا لو، وتكتيك طلب إستراحة، وتكتيك تحديد مواعيد نهائية، وتكتيك الخسارة القريبة ولا المكسب البعيد، وتكتيك إدعاء عدم المعرفة وتجاهل الطرف الآخر، وتكتيك التخويف من المجهول لتسهيل قبول المعلوم، وتكتيك تفضيل الماضى المشرق، وإزدراء كل جديد، وتكتيك إجهاض المبادرات المقدمة، وتكتيك فرض الأمر الواقع، وتكتيك كسب الثقة والإحترام المتبادل....إلخ.

ويؤكد المؤلف على حقيقة هامة، مؤداها أن طبيعة ونوعية الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية التى يعتمد عليه ويستخدمها المفاوض، تعتبر بمثابة معايير أساسية لرسم صورة ذهنية طيبة/ أو غير طيبة عن شخصيته وبالتالى فإنها تشكل أيضاً محددات رئيسية لدرجة الثقة والمصداقية فى المفاوض ذاته، وفى أنماطه السلوكية وتعاملاته المستقبلية، ويتسق ذلك مع ما يفيد به معظم علماء الاجتماع من أن الإنسان تاريخ.

ثامناً: إعداد الجدولة الزمنية لعملية التفاوض، ويتضمن ذلك تحديد التوقيت المناسب لبدء المفاوضات-فى ضوء رغبات الأطراف الأخرى المشاركة فى التفاوض-وكذلك تقدير الفترة الزمنية التى تخصص لكل مرحلة تفاوضية (عدد جلسات/ أيام/أسابيع. الخ)، كما تتضمن الجدولة الزمنية أيضاً وضع توقيت مبدئى لنهاية المفاوضات.

تاسعاً: الإعداد لمكان التفاوض، وهناك ثلاثة بدائل تتم المفاضلة بينهم، وفقاً للمزايا التى يمكن أن تتحقق نتيجة الأخذ بأى منها، والتى تمثل فى حد ذاتها، مبررات للمفاضلة بينها، وذلك على النحو التالى:-

البديل الأول:- التفاوض فى موطنك :

ويُسفر الأخذ بهذا البديل عن تحقيق عدة مزايا، أهمها:-

- إتاحة الفرصة لك لتهيئة المكان المناسب من وجهة نظرك.
- إتاحة الفرصة لإشراك كفاءات وقيادات أكثر فى المفاوضات عند اللزوم.
- إمكانية التأثير الجانبى على الطرف الآخر خارج قاعة المفاوضات، سواء بتقديم التسهيلات أو الترفيه أو الضيافة أو الحفلات، أو الرعاية الصحية.
- الراحة النفسية المترتبة على الشعور بقوتك النسبية، نتيجة حضور الخصم إليك، وربما يمكن أن يدعم مركزك التفاوضى.
- توفير الوقت والجهد والتكلفة التى كانت ستترتب على الانتقال الى مكان آخر غير موطنك.

البديل الثانى: التفاوض فى موطن الطرف الآخر:

ويُسفر الأخذ بهذا البديل عن تحقيق عدة مزايا، أهمها:-

- التفرغ التام للمفاوضات.
- نقل مهمة اعداد المكان وتجهيزه للطرف الآخر.
- إمكانية الضغط النفسى على الطرف الآخر، بأنك ذهبت اليه، وهذا إظهار لحسن النوايا والرغبة المخلصة فى الإتفاق، وتنازل مبدئى كبير فى بعض الحالات.
- إمكان الحصول على وقت كاف للدراسة والتفكير قبل اتخاذ القرار أو الإلتزام بموقف بحجة الرجوع الى الرئاسات.
- إمكان حجب المعلومات مؤقتا بحجة أنها غير متوافرة الآن.

البديل الثالث: التفاوض فى مكان محايد:

ويسفر الأخذ بهذا البديل عن تحقيق عدة مزايا، أهمها:-

- الراحة النفسية نتيجة الشعور بأنك على قدم المساواة مع الطرف الآخر.
- تقريب المسافات بين المتفاوضين.
- الإستفادة من التسهيلات والتجهيزات المقدمة من صاحب المكان المحايد.
- يعتبر بديلا عملياً ومناسباً فى حالة إمتناع كل طرف عن الذهاب الى موطن الطرف الآخر.

وبصفة عامة، فإنه هناك عدة معايير، يمكن الإستناد اليها أيضا فى المفاضلة بين البدائل الثلاث لإختيار مكان التفاوض، وأهم هذه المعايير، هى:-

1- طبيعة وخصائص الموقف التفاوضى.

2- القوة النسبية التى يتمتع بها كل طرف فى التفاوض.

3- المسافة بين الأطراف المتفاوضة.

4- الإمكانيات والتسهيلات والتجهيزات المطلوبة، مثل توفير درجة السرية المطلوبة، والمقاعد المريحة، والوسائل المكتبية، والأماكن المفتوحة(كالحدائق) والأدوات السمعية ووسائل الاتصال.

5- اعتبارات الأمن والامان والحماية لأطراف التفاوض.

6- سهولة الاستعانة بالمستشارين والخبراء والسكرتارية والمعاونين.

تاسعاً: إعداد أجندة التفاوض

تعتبر أجندة التفاوض أحد التكتيكات الأساسية للمفاوض، والتى لابد من حُسن إعدادها وحُسن إستخدامها بوعى، حتى يمكن تحقيق فرصاً أفضل لنجاح المفاوضات.

هذا، وتدل أجندة المفاوضات-الى حد كبير- على فكر واستراتيجية المفاوض، كما أنها تُمثل الترجمة العملية لسيناريو المفاوضات، كما يتصوره هو.

وعلى الرغم من أن أجندة المفاوضات، يتم الإتفاق عليها، بمعرفة أطراف التفاوض، إلا أن هذا لاينفى ضرورة استعداد كل طرف بتصور جاهز عن الأجندة يمثل وجهة نظره، حتى ولو لم يعلنه -إبتداء- مع إستعداده لتغيير موقفه فى ضوء المناقشات حول الأجندة.

ويمكن أن يكون الإتفاق على الأجندة فى حد ذاتها قضية تفاوضية أساسية، ويستغرق التفاوض حولها جلسات عديدة، مثل أجندة مفاوضات الإنسحاب الإسرائيلى من سيناء، حيث كان هناك خلافات جوهرية بين الجانبين المصرى والإسرائيلى حول ترتيب تناولها، بل الأكثر من ذلك حول مدى الربط أو الفصل فيما بينهما.

والواقع، أن هذه الخلافات لم تكن من قبيل التمسك بالشكليات أو تضييع الوقت، أو تحقيق ميزة تنافسية لفرض وجهة نظر طرف على الآخر، وإنما كانت تعبير عن فكر وفلسفة وأستراتيجية كل طرف، ففى حين كان المفاوض المصرى يهدف الى التركيز على قضية الإنسحاب كان المفاوض

الإسرائيلى يهدف الى التعامل مع حزمة واحدة من القضايا المترابطة، مثل الأمن الإسرائيلى، والإعتراف المتبادل، ومستقبل العلاقات الثنائية (التطبيع)... إلخ.

وبصفة عامة، فإن هناك عدة إعتبارات يجب مراعاتها حين إعداد أجندة المفاوضات، وأهم هذه الإعتبارات، هى:-

1- التركيز فى الأجندة المعروضة على الطرف الآخر على الموضوعات العامة وعووس الموضوعات دون التطرق إلى التفاصيل أو الموضوعات الفرعية تحت كل موضوع رئيسى، على أن توضع هذه التفاصيل فى أجندة غير معلنة، يتم استخدامها حسب استجابات الطرف الآخر أثناء التفاوض الفعلى.

2- البدء فى الأجندة بالقضايا الأساسية للتركيز عليها إبتداءً، باعتبارها الأهم، كما أن التفاوض حولها وحسمها سوف يؤدى إلى حل القضايا الثانوية تلقائياً، ودون عناء كبير، وحتى إذا لم تحسم، فإن التنازلات فيها تكون أيسر وأقل تكلفة من التنازلات فى القضايا الأساسية.

3- البدء بالقضايا الثانوية من قبيل تأجيل المواجهة قليلاً، بل وإمكان تقديم تنازلات بشأنها بسهولة، لكسب ثقة الطرف الآخر، وغمره بالروح التعاونية للمفاوض- على أمل أن يقدم هو تنازلات مقابلة بعد ذلك- وهذا يؤدى إلى إذابة الثلوج واشاعة جو من التفاؤل على الجلسة، ورفع مستوى التطلعات لإنجاح المفاوضات إزاء التقدم السريع الذى يتم تحقيقه بتضحية واضحة من جانب المفاوض، ويتوقع أن يبادلك الطرف الآخر بتضحيات مقابلة فى وقت لاحق.

4- البدء بتحديد مجموعة من الشروط والأسس، التى يتم الاتفاق عليها أولاً، بإعتبارها الحاكمة فى العملية التفاوضية، مثل إيقاف الحملات الإعلامية الهجومية المتبادلة، أو خطر خطف الخبرات النادرة، أو عدم تجاوز موازنة الإعلان لنسبة 5٪ من قيمة المبيعات.

5- تصنيف قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة، مثل الجوانب الفنية، والجوانب التسويقية، والجوانب القانونية......إلخ، وبالتالى يمكن أن يتم التفاوض حول كل مجموعة نوعية منها على حده من خلال لجان فرعية أو مجموعات عمل تتفاوض كل منها فى المجال المخصص لها، وتكون هناك مجموعة عمل لحسم القضايا الفنية ومجموعة عمل أخرى لحسم القضايا التسويقية..وهكذا، ثم تعود فرق التفاوض للإجتماع التنسيقى بعد ذلك.

عاشراً: إختيار لغة التفاوض

حيث تنشأ مشكلة إختيار لغة التفاوض، فى حالة إختلاف اللغات الأصلية لأطراف التفاوض، فمثلا يمكن للمفاوض المصرى والمفاوض الصينى الاتفاق على إستخدام لغة أى منهما فى التفاوض بينهما، أما إذا كان كلاهما لايتقن لغة الآخر، فإنه يمكن الاتفاق على لغة أخرى، يتم التفاوض بها، ولتكن الإنجليزية مثلاً.

وفى كل الأحوال، فإنه يتعين تحرى الدقة البالغة، حين إختيار لغة التفاوض، بحيث يكون المفاوض متقناً لها، وملماً بلهجاتها Dialects تحسباً لتفادى المخاطر الجمة التى يمكن أن تسفر عنها المفاوضات.

فهل لك أن تتصور ما يمكن أن يؤدى إليه استخدام الكلمة العربية(ماشى) فى التفاوض بين اثنين من المتفاوضين العرب، أحدهما مصرى، والآخر يمنى، حيث تعنى هذه الكلمة الموافقة: O.K فى اللهجة المصرية، فى حين أن ذات الكلمة، تعنى عدم الموافقة No فى اللهجة اليمنية.

حادى عشر: إعداد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار

وتهدف هذه المرحلة إلى تكوين تصورات عملية بديلة لسير المفاوضات بحيث تتضمن الآتى:-

1- تصورات بديلة لبداية الجلسة التفاوضية، ومن الذى يبدأ الحديث؟ وبماذا يبدأ؟ وكيف يقدم زملائه؟ وكيف يتم تجاذب أطراف الحديث التمهيدى؟ والفترة الزمنية المتوقعة لهذا التمهيد؟

2- تحديد طريقة وترتيب عرض القضايا محل التفاوض، وطرح وجهة النظر بشأنها.

3- الأنماط السلوكية المتوقعة من الطرف الآخر، واستجاباته وردود أفعاله ومبادأته، وما يمكن أن نفعله إزاء كل ذلك.

4- مدى الحاجة إلى الاعلان عن المواقف المتوقعة، ومدى الصراحة والأمانة فى ذلك، والاعلان منذ البداية.

5- الحدود الدنيا والقصوى المتوقعة لمطالب الطرف الآخر وما يمكن أن تكون عليه ردود أفعالنا على نحو مناسب.

6- تصورات تفصيلية لتسلسل الأحداث المتوقعة أثناء سير المفاوضات ومتى تصل إلى نهايتها، مع توفير قدر كبير من المرونة فى تلك التصورات، والإعداد المسبق للتصرفات البديلة فى مواجهة سلوك الطرف الآخر.

وبصفة عامة، فإنه لايمكن للمفاوض أن يفرض السيناريو الذى أعده الطرف الآخر ومع ذلك تظل لمرحلة إعداد السيناريوهات التفاوضية أهميتها القصوى، نظرا لمالها من تأثير طيب فى جعل المفاوض أكثر قدرة على توجيه الأحداث بشكل فعال أثناء إدارة دقة المفاوضات.

ثانى عشر: الإعداد للجلسة الإفتتاحية للمفاوضات

وتعتبر عملية الاعداد والتحضير للجلسة الإفتتاحية للمفاوضات هى المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط للتفاوض، والتى تتضمن وضع تصورات للترتيبات الخاصة بهذه الجلسة، من حيث أسلوب التعارف وطريقة الترحيب والكلمات الإفتتاحية، وتطبيق قواعد المراسم والبروتوكول وكيفية إذابة الثلوج، وإضفاء روح الثقة والإطمئنان والتفاؤل على المناقشات.

الجوانب التنظيمية لعملية التفاوض

بعد الانتهاء من استعراض كافة مراحل التخطيط والإعداد الجيد لعملية التفاوض، فإنه من الأهمية بمكان إستعراض الجوانب التنظيمية لعملية التفاوض، وذلك على النحو التالى:-

أولاً:-الاتصال بالطرف الآخر:

ويهدف الاتصال بالطرف الآخر، إلى الاتفاق على الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات، مثل تحديد موعد بدء المفاوضات، ومكان إنعقادها، وعدد أعضاء فريق التفاوض، ولغة التفاوض.

وتكتسب هذه الخطوة أهميتها من خلال ما تعطيه من إنطباع مبدئى لدى طرفى التفاوض، ولذلك فإنه من الأهمية بمكان مراعاة عدة إعتبارات أهمها:-

1- أن يتم الاتصال بمعرفة شخص من مستوى وظيفى مناسب لمن يتم الاتصال به من جانب الطرف الآخر، فلايجوز مثلاً اتصال السكرتير بالوزير للتفاهم معه على مكان وموعد المفاوضات.

2- الإلتزام التام باداب التخاطب ومراعاة اللياقة واللباقة فى الحديث.

3- الإلتزام التام بالمواعيد التى يتم تحديدها للاتصال أو للإلتقاء للإتفاق على الخطوات التنفيذية للمفاوضات.

4- إبداء المرونة فى المناقشة، مع مراعاة الحزم بأدب تام عند اللزوم.

5- السعى الدائب لرسم صورة ذهنية طيبة للمفاوض لدى الطرف الآخر بحيث تبعث على التفاؤل والإحترام.

ثانياً:- إيفاد المندوب:

قد يسفر الاتصال بالطرف الآخر عن ضرورة إرسال مندوب للمفاوض(وربما وسيط) للتفاوض الأولى-جس النبض- ونقل وجهات النظر الأولية، قبل دخول الأطراف المعنية فى التفاوض الفعلى الجاد.

والواقع، أن هذا الإجراء يفيد فى تجنب المواجهة فى الأمور الهامة، وتجنب الإحراج فى بعض المسائل الحساسة، مثل مقدار التعويض عن الأضرار الأدبية، ونظام الدفع، ومقدار التنازلات التى سيقدمها الطرف الآخر، مقابل نشر إعلان مجانى لمنتجاته على ظهر غلاف منتجات المفاوض.

وعادة مايطبق هذا الإجراء بواسطة الحكومات، حيث يتبادل المندوبون الزيارات وعقد الإجتماعات التمهيدية، قبل لقاءات كبار المسئولين لإنهاء المفاوضات، بعد أن يكون المندوبين قد تفاوضوا فى كل التفاصيل، كما يتبع هذا الإجراء أيضاً، فى مفاوضات بيع العقارات وإبرام العقود والإتفاقات الكبرى، مثل توسيط السماسرة، وبيوت الخبرة ومكاتب الاستشارات فى مناقشة التفاصيل قبل إجتماع أصحاب الشأن فى الصفقة.

ثالثاً:-إختيار وإعداد أعضاء فريق التفاوض:

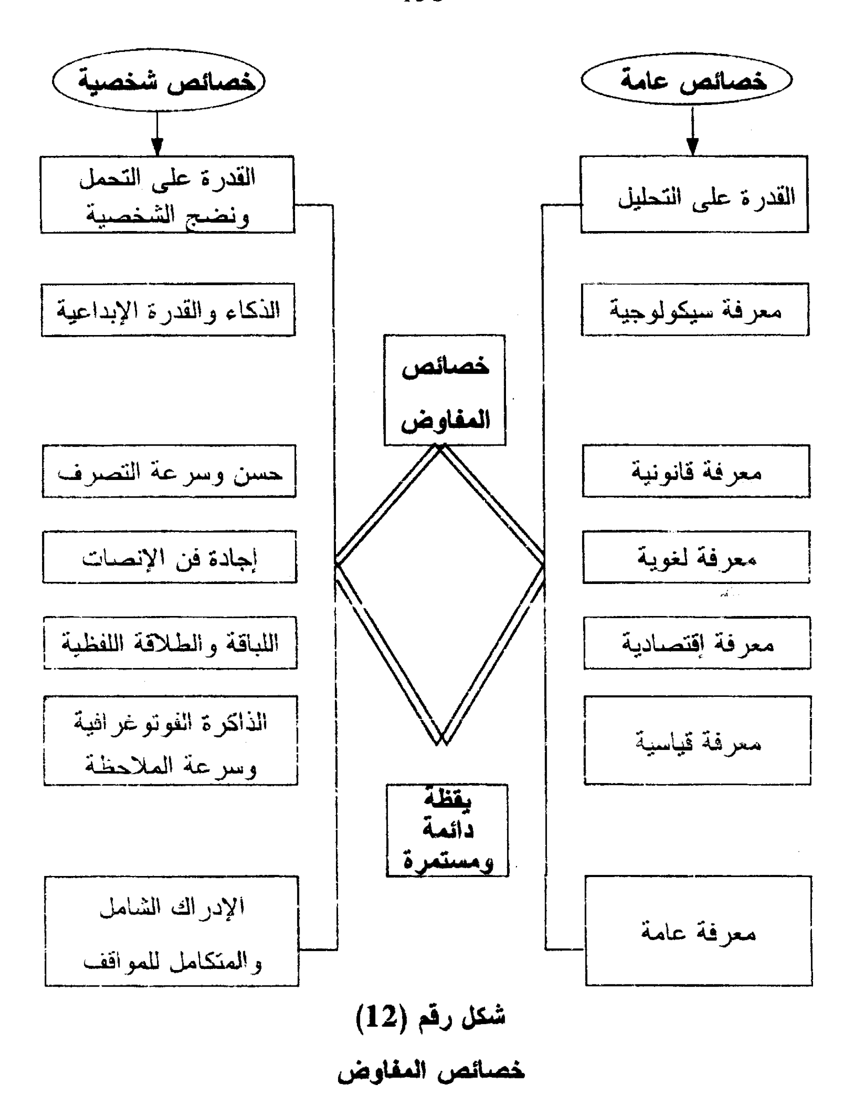
بعد الإتفاق مع الطرف الآخر على التفاوض بفرد أو بفريق وعلى عدد أعضاء فريق التفاوض، وعلى موعد ومكان عقد المفاوضات، وعلى لغة التفاوض...إلخ، وذلك من خلال الاتصال بالطرف الآخر، أو إرسال مندوب إليه، فإنه يمكن إختيار وإعداد وتدريب أعضاء فريق التفاوض، وذلك على النحو التالى:-

إختيار أعضاء فريق التفاوض:

لما كان التفاوض عملية متعددة الجوانب والأبعاد السلوكية والفنية فإنه يمكن القول، بأن أى فرد لا يصلح لأن يكون عضواً فى فريق التفاوض، نظراً لما يجب أن يتمتع به العضو المختار ضمن الفريق من خصائص وصفات عامة، وخصائص وصفات شخصية، كما هو مبين بالشكل التالى[1]:-

---

[1] - د.محمد سيد عبدالعال، **مرجع سبق ذكره**، ص 105.
- د.محسن أحمد الخضيرى، **مرجع سبق ذكره**، ص367.
- د.فرهارد محمد الأهدن، **مرجع سبق ذكره**، ص22-23.



شكل رقم (12)

خصائص المفاوض

إعداد أعضاء فريق التفاوض:

إذا كان لإختيار أعضاء فريق التفاوض أهمية قصوى لإنجاح العمليـة التفاوضية، فإن هذا النجاح مرهون بمدى حسـن الآداء التفـاوضي من جـانب أعضاء الفريق، وهذا يتوقف على مدى انسجام وتكيف ووحدة هذا الفريق فـي العمل الجماعي المشترك، وحجـم المعلومـات المتاحـة لـدى جميـع الأعضـاء، ومن هنا تأتي أهمية عملية إعـداد وتدريـب وتهيئـة فريـق التفـاوض لممارسـة العمل التفاوضي.

هذا، وتسعى عملية إعداد أعضاء فريـق التفـاوض، إلـى تحقيـق عـدة أهداف، أهمها:-

1- تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية للدخول في التفاوض، وتنمية روح الفريـق لدى الأعضاء، مع الإحتفاظ بالمهارات الفردية لكل عضو من الأعضاء.

2- صياغة الخطـة التفاوضيـة فـي شـكلها النهـائي، بمشـاركة جميـع أعضـاء الفريق، وإلمام كل منهم بدوره في تنفيذها بشـكل محـدد، وكذلـك التحديـد والتشـخيص الدقيـق لمشـكلة التفـاوض وأهدافـه واسـتراتيجياته وسياسـاته وتكتيكاتـه وسـيناريوهاته، والصعوبـات المتوقعـة، ودور كـل منهـم فـي التغلب عليها.

3- توحيد لغة التفاوض والحـوار والمصطلحـات والرمـوز التفاوضيـة، التـي سيتم التعامل بها، والإتفاق على الشفرات الرمزيـة بيـن أعضـاء الفريـق، والتمرس على أدائها والتجاوب السلوكي معها.

4- تزويد أعضاء الفريق بالمستندات والمعلومات والبيانات اللازمة لتأييد وجهة نظرهم، وتدريبهم على كيفية عرضها، والتركيز على أهم ما فيها حسب الوقت الخاص بالمواقف التفاوضية المتوقعة.

5- تنظيم وإدارة جلسات نقاشية، تقوم على الحوار الجاد لمناقشة كافة جوانب العملية التفاوضية المزمع القيام بها، وتطبيق منهج تفاعل الأفكار Brain Stormming Approach حيث يتم عقد لقاء مفتوح لأعضاء فريق التفاوض، وذلك لمناقشة كافة جوانب موضوع التفاوض بكل دقة ووضوح، وتترك الحرية كاملة لكل منهم ليطرح ما يشاء من آراء وأفكار ومقترحات وملاحظات وتحذيرات، دون السماح مطلقاً بالتعليق على آراء الغير فى هذا اللقاء، ثم يتم تسجيل ما تم طرحه بكل حرية، بحيث يطلق عنان الفكر، ويتم إحداث(عاصفة فكرية) فى راس كل عضو دون تحرج أو خجل أو تعليق.

وبعد ذلك، يتم فرز وتحليل الأفكار المطروحة، وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن أن يفيد فى الاعداد والتحضير العملى للتفاوض، من خلال الجو غير الرسمى والإنطلاق فى التفكير والتعبير بحرية وجدية-وطرح البدائل، مهما كانت غريبة-الذى وفره تطبيق هذا المنهج.

هذا، وتتناول الجلسات النقاشية وتفاعل الأفكار العناصر التالية:-

- القضية التفاوضية(محورها/ عناصرها/ نطاقها).
- محددات العملية التفاوضية(بشرية/ قانونية/ مالية/ فنية).
- مدى سلامة وصحة الاستراتيجيات والتكتيكات والسياسات.

- تقويم المركز التفاوضى الحالى.
- القيام بتمثيل العملية التفاوضية.
-عقد اللقاءات الشخصية المتعددة ووضع اللمسات الأخيرة للعملية التفاوضية.

رابعاً: التحديد الدقيق للإختصاصات وتوزيع الأدوار على أعضاء الفريق:-

بعد الإنتهاء من إعداد فريق التفاوض، تتضح المهارات والقدرات المتميزة لكل عضو على حده، بشكل يسمح بالتحديد الدقيق للإختصاصات وتوزيع الأدوار المتعددة والمتنوعة على كل منهم، بما يتناسب مع مهاراته وقدراته وخبراته ومؤهلاته ومدى فهمه وإستيعابه للجوانب المختلفة للعملية التفاوضية.

وعلى ذلك، فإنه يتم خلال هذه المرحلة إتخاذ القرارات التالية:-

1- تعيين رئيس فريق التفاوض، وتحديد اختصاصاته

- قيادة الفريق التفاوضى.
- التنسيق بين أعضاء الفريق، بما يحقق التفاهم والانسجام بينهم.
- توزيع الأدوار والمهام على أعضاء الفريق.
- تعديل أوتغيير مسار الحوار والنقاش عند اللزوم.
- الحفاظ على روح الفريق فيما بين الاعضاء.
- تعديل أو تغيير الإستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة فى التفاوض.
- إتخاذ القرار بطلب وقف مؤقت للتفاوض، نظراً لظهور الحاجة إلى التشاور، أو قرار من المدير الموجه والمتابع لعملية التفاوض.
- التوقيع على العقد.

2- تحديد المتحدث الرسمى باسم فريق التفاوض.

3- تحديد الشخص الذى سوف يتولى تسجيل محاضر جلسات التفاوض.

4- تحديد المستشار (أو هيئة المستشارين)، الذى يمكن الرجوع إليه، فى بعض الأمور الفنية أو القانونية أو الإقتصادية، ويختص بتقديم الآراء والنصائح والمقترحات، التى قد يؤخذ بها وقد لايؤخذ بها، وفقاً لمدى إقتناع رئيس فريق التفاوض بها.

5- تحديد المدير الموجه والمتابع لعملية التفاوض، والذى يتم الرجوع إليه فى الأوقات الحرجة، وعند الضرورة، وذلك للبت فى المواقف الصعبة، والأزمات، التى يمكن أن تسفر عنها نتائج الجلسات التفاوضية، أو لحسم المواقف المفاجئة التى يمكن أن تتعرض لها العملية التفاوضية ذاتها.

خامساً: التجهيز للدخول فى التفاوض:-

وتشتمل هذه المرحلة على عدة نواحي، أهمها:-

1- تجهيز مكان التفاوض (إذا كان فى موطنك)، وذلك من حيث الأثاث ووسائل الاتصال والوسائل الايضاحية والندفئة والتهوية..إلخ.

2- تجهيز وإعداد وتحضير الوثائق والمستندات والتقارير اللازمة.

3- اعداد وتحضير أجندة التفاوض فى شكلها النهائى.

الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية:

بعد القيام باستعراض مراحل التخطيط للعملية التفاوضية، كذلك استعراض الجوانب التنظيمية للعملية التفاوضية ذاتها،فإنه يمكن الدخول باطمئنان نسبى إلى المفاوضات الحقيقية، حيث يكون قد تم الإعداد والتحضير الجيد للممارسة الفعلية للعملية التفاوضية.

هذا، وتنطوى الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية بدورها، على عدة جوانب أساسية، أهمها:-

1- التعارف بين أطراف التفاوض.

2- الجلسة الإفتتاحية.

3- نموذج تطبيقى للسلوك التفاوضى الإختراقى.

4- التكيف مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية.

5- التشاور والتداول وطلب الإستراحة.

6- التعاقد.

وسوف يتم تناول كل جانب من الجوانب السابقة-تفصيلاً-على النحو التالى:-

أولاً: التعارف بين أطراف التفاوض:

يعتبر التعارف إستهلالاً طيباً لممارسة العملية التفاوضية، مثلها فى ذلك مثل ماهو متبع فى إدارة الاجتماعات وإدارة الندوات وإدارة المؤتمرات، والإلتحاق بعمل جديد...الخ.

ويتضمن التعارف إلقاء التحية المتبادلة، وتقديم كل طرف نفسه للطرف الآخر بذكر اسمه واضحاً، ووظيفته، ودوره فى عملية التفاوض، والإستماع بإنصات مع إبتسامة ترحيب لإسم ووظيفة ودور الطرف الآخر، ويمكن -إذا سمح الوقت- فتح أى موضوع عام لتبادل الحديث غير الرسمى مع الطرف الآخر، مثل الحديث عن الطقس والمرور والهدوء وحسن ترتيب المكان وأناقته. هذا، ويحقق التعارف بين أطراف التفاوض، عدة مزايا أهمها[1]:-

---

[1] د. ثابت عبدالرحمن ادريس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 298-299.

1- إتاحة الفرصة لإستخدام الأسماء أثناء التفاوض.

2- معرفة وظيفة ومنصب ودور الطرف الآخر، يسهم فى تبصير كل طرف بمكانة الطرف الآخر حين ممارسة العملية التفاوضية.

3- تحقيق نوع من الألفة والتقارب، سواء من حيث البلد أو المكان أو طبيعة العمل أو السن ... وخلافه.

4- تقليل حدة التوتر والقلق والعصبية قبل بدء المفاوضات.

5- إتاحة الفرصة لمعرفة كل طرف بسمات شخصية الطرف الآخر مثل الجدية والمرح والغطرسة والتواضع واللغة المستخدمة.

ثانياً: الجلسة الإفتتاحية:

بعد الدقائق التى استغرقها التعارف، تبدأ إجراءات ومراسم الجلسة الإفتتاحية، ويراعى فيها التركيز على:-

1- الترحيب بالطرف الآخر، خاصة إذا كان مكان التفاوض فى بلدك أو مقر شركتك.

2- بلورة وإبراز القضية التفاوضية بوضوح وبحياد وبإختصار شديد.

3- طلب التعاون من كافة الأطراف للوصول إلى حل مرضى للجميع، كبديل للخلاف والإختلاف والصراع والمواجهة.

4- إشاعة روح التفاؤل والأمل فى التوصل إلى نتائج طيبة لجميع الأطراف المتفاوضة.

5- الإعلان عن جدول أعمال المفاوضات ومواعيد انعقاد الجلسات التفاوضية.

6- التأكيد على بعض المبادئ المستقرة أو الملاحظات العامة، التى لا يحتمل أن تثير إعتراضاً أو ضيقاً لدى الطرف الآخر، وبحيث تشكل أول نقطة للتلاقى بين أطراف التفاوض، وبالتالى يتم تجاوزها إلى الأمور محل الخلاف.

7- توضيح المزايا والمنافع التى يمكن أن تسفر عنها المفاوضات لكافة الأطراف، على أن يتم ذلك بلباقة، مع التأكيد على الارضية المشتركة بينهم، ويمكن سرد ذكريات لطيفة مع ربطها ولو من بعيد بمناسبة التفاوض، سواء من حيث الموضوع أو المكان أو توقيت التفاوض.

ثالثاً: نموذج تطبيقى للسلوك التفاوضى الإختراقى:

ليس هناك وصفة سحرية تضمن لك النجاح فى كل عملية تفاوضية، ولكن بالصبر والمثابرة والاجتهاد، يمكن مضاعفة فرص الحصول على ماتريد حتى فى أصعب المفاوضات، وذلك من خلال محاولة تطبيق نموذج السلوك التفاوضى الإختراقى- ذو المراحل الخمس- والذى يصلح للتفاوض فى أى موقف، ومع أى إنسان، مثل زميلك العدوانى أو رئيسك العنيد أو عميلك المراوغ أو ابنك المراهق، كما أنه يصلح للإستخدام من جانب الدبلوماسيين فى محاولة لتجنب الحرب، والمحامين لتجنب معركة قضائية مكلفة، أو للأزواج، فى محاولة للحفاظ على العلاقات الأسرية المتوترة[1].

---

[1] ويليم أورى، **مرجع سبق ذكره**، ص 28.

إن السلوك التفاوضى الإختراقى هو عكس فرض موقفك على الطرف الاخر، فبدلاً من محاولة فرض فكرة جديدة عليه، حاول أن تشجعه على الوصول لذات الفكرة بنفسه، وبدلاً من أن تُملى عليهم مايجب أن يفعلوه، دعهم إلى ذلك بأنفسهم، وبدلاً من الضغط عليهم لتغيير رأيهم، وفر المناخ المناسب الذى يمكنهم أن يتعلموا فيه، وتأكد أن أحداً لن يستطيع إختراق مقاومتهم سواهم شخصياً، وتنحصر مهمتك كمفاوض فى مساعدتهم على ذلك، من خلال المراحل الخمس التالية[1]:-

1-اذهب إلى الشرفة:

حيث يشعر بالرغبة فى القيام بهجوم مضاد، إذا تعرضنا لضغط معين أو واجهنا رفضاً قاطعاً، وبالتالى تتصاعد دائرة الفعل ورد الفعل وتتحقق الخسائر لكلا الطرفين، ولذلك فإن المشكلة التى تواجهها عند التفاوض ليست فقط السلوك المتشدد للطرف الآخر، ولكن رد فعلك أنت، الذى يمكن أن يجعلهم يتمادون فى هذا السلوك.

---

[2] – فرانك ك. سوننبرج الإدارة بضمير، تحسين الأداء من خلال الإستقامة والثقة والإلتزام، 1994، **خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال**، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع)، العدد السابع، أبريل، 1995، ص ص1-8.

– كن كراجن وجفرسون جراهم، الحياة لعبة علاقات: عشر استراتيجيات فعالة للحياة العملية، 1994، **خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال**، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمى(شعاع) العدد الرابع، فبراير ،1995، ص.ص2-8.

– ويليم أورى، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص22-28.

ولنكن أمناء مع أنفسنا، فإن العائق الأول يكمن داخلنا نحن، وعلينا السيطرة على رد الفعل الطبيعى لنا، فلكى تشترك فى حل مشكلة معينة، عليك أولاً أن تستعيد توازنك العقلى، وتركز كل قواك وإمكاناتك على تحقيق أهدافك، ولكى تتخيل الموقف على نحو أفضل، يمكنك أن تتصور نفسك وأنت تقف فى شرفة تطل منها على مفاوضاتك، لتتحرر من رد فعلك الطبيعى ورغبتك فى الهجوم المضاد.

2-اخطو إلى جانبهم:

حيث تمثل المشاعر السلبية للطرف الآخر العائق الثانىفى سبيل الوصول إلى إتفاق، ووراء هجومهم قد يكمن غضبهم وعداوتهم، ووراء موقفهم المتشدد قد يختفى خوفهم وعدم ثقتهم. فلأنهم مقتنعون تماما بأنهم على حق، وبأنك مخطئ، فهم يرفضون الإستماع إليك، ولأنهم ينظرون إلى الحياة على أنها إما غالب أو مغلوب. فقد يجدون فى ذلك مبررا لهم لاستخدام الحيل غير الشريفة ضدك، وهنا نجد نفسك قد أقحمت فى جدال عقيم.

ولكن عليك هنا أن تقاوم ذلك الإغراء، وبنفس المنطق، كما تمكنت من إستعادة توازنك العقلى بالذهاب إلى الشرفة، فإن عليك أن تساعد الطرف الآخر، وذلك بتوفير المناخ المناسب له للإشتراك فى المشكلة، وعليك أن تتخلص أولا من مشاعرهم السلبية نحوك، بأن تفعل بالضبط عكس مايتوقعونه منك، حيث يتوقعون أن تتعامل معهم كخصم، ولكن عليك أن تتخذ خطوة إلى جانبهم، من خلال الإصغاء إليهم، والاعتراف بسلامة وجهة نظرهم، ومراعاة مشاعرهم، والاتفاق معهم قدر الإمكان، وإبداء الإحترام

لهم، فلكى تتمكن من الجلوس معهم جنباً إلى جنب فى مواجهة المشكلة المشتركة عليك أن(تأخذ خطوة إلى جانبهم).

3- أعد الصياغة:

حيث يتناول الطرفان المشكلة سوياً، ولكن الأمر لم يزل صعبا نتيجة تمسك الطرف الاخر بموقفه، محاولاً الضغط عليك لكى ترضخ، وشعورك بالرغبة فى رفض موقفهم هو أمر طبيعى هنا، ولن يزيدهم ذلك إلا تمسكاً وتشدداً، فما عليك إلا أن تفعل العكس.

احرص على قبول مايقولونه، وحاول أن تُعيد صياغته فى سبيل تناول المشكلة على نحو أفضل، مثلاً يمكنك أن تطلب منهم مزيدا من الإيضاح- أخبرنى أكثر، ساعدنى على فهم لماذا ترغب فى ذلك، أنا مقدر موقفك، ولكن أتعشم أن تتفهم موقفى، لدى طرح آخر للمشكلة، ماذا كنت ستفعل لو أنك فى مكانى، ماذا لو..؟ - وتصرف معهم كما لو كانوا شركاءك، الذين يسعون أيضا مثلك للوصول إلى حل- وذلك من خلال إعادة الصياغة، والعمل على الإلتفاف حول مواقفهم المتحجرة، والتغلب على هجومهم وكشف حيلهم.

4- إبن لهم جسراً ذهبياً:

إذا نجحت فى إشراك الطرف الآخر فى محاولة الوصول إلى حل فأنت ماتزال بعيداً كل البعد عن الوصول إلى اتفاق يرضى كل الأطراف، والطرف الاخر يمكن أن يكون غير راضٍ، أو غير مقتنع بفوائد الاتفاق، وقد تشعر هنا بالرغبة فى الضغط عليهم، ولكن لن يزيدهم ذلك إلا مقاومة، حتى

لو استطعت أن ترضى مصالحهم فقد يخشون أن يفقدوا ماء وجههم فى حالة تراجعهم، واذا كنت صاحب فكرة الحل، فقد يرفضونه لمجرد هذا السبب وحده.

ولذلك، فإن عليك أن تفعل العكس، وتعبر الهوة بين مصالحهم ومصالحك، وأن تساعدهم على حفظ ماء وجههم, وإظهار الحل كما لو كان نصراً لهم، وبهذا فإنك تطبق نصيحة الحكيم الصينى القديم الذى قال: ابن لخصمك جسراً من الذهب حتى تمكنه من التراجع.

5- **استخدم قوتك لتعلمهم:**

على الرغم من كل محاولاتك السابقة، قد يرفض الآخرون التعاون، اعتقاداً منهم أن باستطاعتهم التغلب عليك فى لعبة القوة، وقد تشعر هنا بالرغبة فى تصعيد الموقف، فالتهديد والإكراه يؤديان إلى الهجوم المضاد، وتنشب المعارك المُكلفة العقيمة.

وهنا يمكنك شحذ كل قواك التفاوضية في محاولة لجذبهم مرة أخرى إلى مائدة التفاوض، وضح لهم أنهم لن يستطيعوا أبداً أن يفوزوا وحدهم، بل أن يفوزوا معك، أى تستخدم قوتك لتعلم -وليس لتصعد- وذلك من خلال الآتى[1]:-

- استعرض أفضل بدائلك للتفاوض والإتفاق دون استفزاز.
- ابطل مفعول هجومهم.
- استخدم الأسائيب المشروعة.

---

[1] ويليام أورى، **مرجع سبق ذكره**، ص ص141-179.

- حاول اللجوء إلى طرف ثالث للحث على إنجاح المفاوضات أو لوقف هجومهم.
- اشعرهم بأنه مازال أمامهم مخرج.
- اترك لهم فرصة الإختيار.
- حذر ولاتهدد.
- استخدام أقل قدر من القوة.
- التأكيد على أن هدفك ليس الانتصار عليهم، بل هو تحقيق الرضا المتبادل لكليكما.

وعلى ذلك، فإنه يمكن تركيز المراحل الخمس لنموذج السلوك التفاوضى الإختراقى، من خلال المعلومات الواردة فى الجدول التالى:-

جدول رقم (2)

نموذج السلوك التفاوضى الإختراقى

الهدف التفاوض من أجل حل المشكلة	عوائق الوصول إلى حل للمشكلة وتحقيق التعاون المنشود	مراحل نموذج السلوك التفاوضى الإختراقى
* جلوس المتفاوضون جنبا إلى جنب.	* رد فعلك الطبيعى * المشاعر السلبية للآخرين نحوك	* اذهب إلى الشرفة * اخطو إلى جانبهم
* مواجهة المشكلة	* الموقف المتشدد للآخرين	* أعد الصياغة
* الوصول إلى إتفاق يرضى الطرفين.	* عدم رضاء الآخرين * القوة التى يتمتع به الآخرون	* ابن لهم جسراً ذهبياً حتى تمكنهم من التراجع عليه. * استخدم قوتك لتعلمهم.

ويتضح من خلال المعلومات الواردة بالجدول السابق، الأهمية القصوى لتسلسل المراحل الخمس التى ينطوى عليه نموذج السلوك التفاوضى الاختراقى، حيث لايمكنك التخلص من المشاعر السلبية للآخرين نحوك، مالم تتحكم أنت فى مشاعرك، وتحافظ على توازنك العقلى،كما يصعب أن تبنى لهم جسراً ذهبياً، مالم تنجح فى إعادة الصياغة لتقليل حدة تشددهم وإصرارهم.. وهكذا.

رابعاً: التعامل مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية:

تتعرض العملية التفاوضية لمواقف فعلية غير متوقعة، وتحتاج إلى درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف مع الأحداث والظروف الطارئة، وبحيث لايؤدى إلى تقديم تنازلات كبيرة، يمكن أن تضعف مركز المفاوض، أو تسفر عن إستغلال للمواقف، أو تُنهى التفاوض بشكل غير مرض.

وفى كل الأحوال، فإن قدرات ومهارات المفاوض تتوقف- إلى حد كبير - على الإتيان بالبدائل المناسبة لكل موقف فعلى غير متوقع، يمكن أن يطرأ بشكل مفاجئ أثناء العملية التفاوضية، كما هو موضح بالأمثلة من خلال الجدول التالى:-

جدول رقم (3)

أمثلة على التكيف مع بعض المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية

أحداث ومواقف طارئة	البدائل السلوكية للتعامل معها
*طلب الطرف الآخر لوقف عملية التفاوض.	-الاستجابة لطلبه. -محاولة إقناعه للعدول عن طلبه. -اللجوء لطرف ثالث.
*تشدد الطرف الآخر بدرجة اكثر مما هو متوقع.	-اتباع سياسة متشددة بالمثل. -اتباع سياسة أقل تشدداً. -تقديم تنازلات معقولة.
*تغيب عضو فعال ضمن فريق التفاوض.	-طلب تأجيل بدء المفاوضات. -إعادة توزيع الأدوار على الأعضاء. -الأستعانة بخبير استشارى متخصص ليحل محله.

خامساً: التشاور والتداول وطلب الإستراحة:

يلجأ التفاوضون-عادة- إلى التشاور والتداول والإستراحة من حين لآخر أثناء ممارسة العملية التفاوضية، وذلك لإتخاذ موقف موحد أمام الطرف الآخر، أو لدراسة أحد البدائل المطروحة، أو لتقديم تنازلات معينة، أو لإتخاذ قرار بتجميد المفاوضات أو تأجيلها.

ومن ناحية أخرى، فإنه يمكن اللجوء إلى طلب الإستراحة كنوع من التكتيكات التفاوضية للمناورة، التى يمكن أن تخدم سير المفاوضات، فى عدة جوانب، أهمها[1]:-

- تخفيف حدة المناقشة أو تهيئة الموقف.
- للهروب من الإجابة على سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الآن.
- لتجنب إظهار ضعف الموقف التفاوضى أمام الطرف الآخر.
- لتجنب الوصول إلى إتفاق مبكر، يمكن الوصول إلى أفصل منه.
- للحصول على تنازلات اكبر، خاصة إذا كان الطرف الآخر حريصاعلى الوصول إلى اتفاق.
- لتطبيق استراتيجية(بالصبر تبلغ ماتريد).
- لكسب الوقت بهدف الحصول على معلومات جديدة تدعم الموقف التفاوضى.
- للهروب من الحصار، الذى يمكن أن يكون الطرف الآخر قد نجح فى فرضه.
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة متوقعة، يمكن أن تغير الموقف إيجابيا.
- لتأجيل الاستسلام أو الهزيمة، وأملاً فى ظهور متغيرات مستجدة تغير الموقف التفاوضى.

---

[1] - د. ثابت عبدالرحمن إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص301-302.
- د. صديق عفيفى ود. جرمين حزين سعد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص151-152.

- للحصول على فرصة للتفكير والدراسة قبل القطع والجزم بالرأى أو اتخاذ موقف محدد إزاء قضية مطروحة بشكل محدد.
- لضمان تأجيل المفاوضات التى قد يتعارض إتمامها مع صفقة تفاوضية أو معاملة تجارية أخرى.
- لإظهار عدم الإكتراث ،أو عدم التشوق لإنهاء الإتفاق، خاصة إذا وصل إلى طريق مسدود.
- لإغتنام فرصة لإجراء محادثات جانبية –بشكل ودى– أثناء الاستراحة.
- لإعطاء فرصة للطرف الأخر لكى يعيد حساباته.

سادساً: التعاقد

عندما تسفر الجهود التفاوضية عن نتائج ايجابية للطرفين، ويستشعر كلاهما إبان إبرام الإتفاق أمر ضرورى، لتحقيق مصالحها،كبديل للخلاف والإختلاف والمواجهة، تظهر الحاجة إلى التعاقد على ماتم الاتفاق عليه، ويتم الإعلان عن ذلك صراحة وإبرام العقد.

ويعرف العقد بأنه إتفاق مكتوب بين أطرافه، وذلك فى إطار القانون ويترتب عليه لكل منهم مجموعة من الحقوق، مقابل آداء مجموعة من الإلتزامات، ينص عليها ويتضمنها العقد صراحة[1].

هذا، ويعتبر العقد تتويجاً للجهود التفاوضية المبذولة، سواء من حيث التخطيط لها أو تنظيمها أو ممارستها، إلا أنه لايعتبر ختاماً لها، نظراً لأهمية وحتمية تقويم الجهود التفاوضية ذاتها.

---

[1] د. محسن أحمد الخضيرى، **مرجع سبق ذكره**، ص408.

تقويم الجهود التفاوضية:

استكمالاً للأبعاد الإدارية لسلوكيات التفاوض -من تخطيط وتنظيم وتنفيذ- فإنه من الضرورى أن يقوم المدير بالآتى:-

1- مراجعة الأهداف السابق وضعها، عند التخطيط والاعداد للتفاوض والتى تشكل معاييراً Standards، يمكن استخدامها للحكم على مدى فعالية التفاوض، فمثلاًقد يكون من أهداف التفاوض مع النقابات العمالية هو تحديد معدل الأجر وعدد ساعات العمل اليومى والعلاج الطبى والحفاظ على العلاقات الطيبة مع ممثلى العمال، فإن هذه الأهداف تعتبر معاييرا لتقويم فعالية الجهود التفاوضية المبذولة فى هذا الشأن.

2- التحديدالدقيق للنتائج الفعلية التى اسفرت عنها العملية التفاوضية، حيث يقوم المدير بالإجتماع مع أعضاء فريقه التفاوضى، والإستماع إلى تقرير شفوى منهم، عن النتائج التى أمكن التوصل إليها مع الطرف الآخر بعد الإنتهاء من الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية، كما يطلع على العقد- فى حالة نجاح المفاوضات وإبرام العقد- وعلى بنوده، حتى يتعرف على التفاصيل الكاملة للنتائج التى تم بالفعل التوصل إليها.

3- مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة للعملية التفاوضية، وقد يتم ذلك بالإشتراك مع أعضاء الفريق التفاوضى، من خلال الحوار والمناقشة وإجراء المقارنة، مع الأخذ فى الحسبان ماتم دخاله من مرونة على الأهداف الخططة (المعايير) أثناء الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية، وعمليات التكيف التى تمت خلالها، سواء بشكل إيجابى أو بشكل سلبى.

فمثلاً، إذا كان هناك هدفاً تفاوضياً مع مورد معين حول سعر التوريد للكيلو جرام من مادة معينة، هو خمسة جنيهات، ونجح أعضاء الفريق المفاوض، فى الوصول إلى سعر قدره أربعة جنيهات، فإن ذلك يمثل إنحرافاً إيجابياً (أكثر مما كان مستهدفاً) ربما يدفع المدير إلى مكافأتهم، أما إذا تم الوصول إلى سعر قدره ستة جنيها، فإن ذلك يمثل إنحرافاً سلبياً (أقل مما كان مستهدفاً)، ولابد هنا من تحرى وتفسير أسباب ذلك ، فقد يرجع ذلك إلى اسباب خارجة عن إرادة الفريق المفاوض، مثل تشدد الطرف الآخر أكثر مما كان متوقعاً، أو القصور فى المعلومات والبيانات التسويقية التى تم تجميعها، أو القصور فى مهارات وخبرات أعضاء الفريق المفاوض.

وفى كل الأحوال، فإنه يجب العمل على التحديد الدقيق لهذه الأسباب والعمل على علاجها، وتداركها فى المفاوضات المُقبلة، بما يضمن زيادة درجة فعاليتها.

4- متابعة تنفيذ أحكام العقد (الإتفاق)، حيث تظل الجهود التفاوضية مستمرة، حتى مابعد التوقيع على العقد، ومراجعة الأهداف التفاوضية، ومقارنتها بالنتائج الفعلية التى أسفرت عنها المفاوضات (سواء الإيجابية أو السلبية منها)، وذلك من خلال عملية التقويم الدورى المستمر، للتأكد من مدى الإلتزام بتنفيذ أحكام العقد (الإتفاق)، وتذليل أية معوقات حالية أو مستقبلية متوقعة.

هذا، وتعتبر عملية المتابعة أمراً ضرورياً لكلا الطرفين، نظراً لما ينطوى عليه من جهود للحفاظ على العلاقة بينهما من ناحية، والإلتزام ببنود الإتفاق من ناحية أخرى.

الأنماط المتوقعة لشخصية الطرف الآخر (المتفاوض معهم):

يمكن للمؤلف تعريف الشخصية، على أنها مجموعة السمات والصفات والخصائص الشكلية، والسلوكية المستقرة لدى الفرد، والتى تسهم فى تمييزه عن فيره من الآخرين، وتعتبر فى ذات الوقت معياراً للحكم إما له أو عليه.

والواقع، أن الدقة فى إدراك وتفهم السمات والصفات والخصائص السلوكية للطرف الآخر المتفاوض معه، يمثل أمراً ضرورياً فى العملية التفاوضية، نظراً لما يمكن أن يحققه ذلك من مزايا عديدة أهمها: التحديد الدقيق للوسائل والأدوات والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية المستخدمة وإمكانية التعامل الفعال معهم وتوجيههم توجيهاً معيناً، وإحداث الإنفعالات والضغوط المناسبة عليهم، لجعلهم يتصرفون بشكل معين، أو يقومون بسلوكٍ معين. بشكل يسهم فى تحقيق الأهداف التفاوضية.

هذا، ويمكن حصر وتحديد أهم سمات وصفات وخصائص أنماط الشخصية المتوقعة للطرف الآخر (المتفاوض معهم)، وذلك على النحو التالى[1]:-

---

[1] - د. صديق عفيفى، د.جرمين حزين سعد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص114-146.

- د. محسن أحمد الخضيرى، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 148-151.

1-**المفاوض المتكيف:** وهو شخصية تتسم بالمرونــة، ويقبل التغيير بسهولة ويرضى بالحلول الوسط، ولايضطرب أو يفاجأ أو يرتبك أو يُستثار إذا سارت الأمور على نحوٍ مخالف لتوقعاته.

2-**المفاوض الجامد:** وهو الشخص الذى يصر باستمرار على أن تحسم الأمور على النحو الذى توقعه أو تعود عليه، ولايكيف عاداته أو طرق تفكيره مع عادات الجماعة أو طرق تفكيرها، يضطرب ويرتبك إذا تغير الموقف أمامه، أو إذا تغير أسلوبه الروتينى فى الحياة..

3- **المفاوض الإنفعالي:** وهو **شخص سريع الإستثارة، ويصرخ كثيراً - مثل الأطفـال- ويضـحك بكثرة، ويُبدي الحب والغضب وكافة الإنفعالات بشكلٍ** زائد عن الحد **(مبالغ فيه)**

4- **المفاوض الهادئ :** وهو الشخص المتوازن، الذى يبدى القليل من العلامات والإيماءات التى تكشف عن الإستثارة الانفعالية من أى نوع، ويحتفظ بهدوئه، ويستجيب بدرجة أقل من المطلوب فى المناقشة، أو مواقف الخطر أو الضغوط الاجتماعية، وغيرها.

5-**المفاوض الأمين:** وهو شخص حى الضمير، يعرف الواجب، ويقوم به حتى لو لم يلاحظه أو يشرف عليه إنسان آخر، ولايقول الكذب أو يحاول خداع الآخرين، يحترم ممتلكات الغير، ويعطى كل ذى حق حقه، بل ويطالب بحقوق الغير، ويساعدهم فىالوصول إليها.

6-**المفاوض غير الأمين:** وهو شخص عديم الضمير، مجرد من المبادئ الأخلاقية، لايراعى كثيراً مبادئ الصواب والخطأ عندما تتداخل الإعتبارات الشخصية ومصالحه الذاتية، يقول الكذب ويخدع الآخرين ولايحترم ملكية الغير، ويشكك فى قدرات الغير، وفيما يحوزونه من مواهب.

7-**المفاوض المتمسك بالتقاليد:** وهو شخص محافظ، متمسك بالقواعد المتعارف عليها فى المجتمع، وذلك بشكل صارم -بما فى ذلك طرق السلوك والتفكير والملبس..وغيرها، ويعمل الشئ المألوف، ويبدو حزيناً إذا وجد أنه يختلف عن الاخرين.

8-**المفاوض المتحرر:** وهو شخص غير متمسك بالتقاليد، ولا يبالى بالعرف ويسلك سلوكاً مختلفاً عن الآخرين، لايضيره أن يرتدى نفس الزى أو أن يفعل ذات الأفعال كالآخرين، ذو اهتمامات واتجاهات وطرق-إلى حد ما- غريبة للسلوك، وغالباً مايتبع أسلوبه الخاص به، والذىلا يختلف نسبياًعن الآخرين ويبدو غريباً عنهم.

9-**المفاوض الغيور:** وهو شخص يحسد الآخرين على إنجازاتهم، يتسم سلوكه بالغيرة، إذا كان هناك إهتمام من جانب الآخرين بغيره، ويمكن أن يعتبر ذلك على انه إهانة شخصية له، ويطلب لنفسه-أسوة بغيره-مالا يستحقه.

10-**المفاوض غير الغيور:** وهو شخص محب للغير، حتى من هم أفضل منه ولديه ميل إنسانى نحو الجميع، لايضيق صدره إذا حظى الغير

بإهتمام أكثر منه، بل إنه قد يشارك فيالثناء عليهم وتعديد إنجازاتهم والإشادة بمهاراتهم وقدراتهم.

11-**المفاوض المهذب الحذر:** وهو الشخص الذى يراعى مشاعر الآخرين ويحترم حاجاتهم ويسمح لهم بالتقدم عليه فى الصف، بل إنه يمنحهم نصيبا أوفىمما يستحقون، حتى ولو على حسابه الخاص، وذلك احتراماً منه لمشاعرهم وحاجاتهم.

12-**المفاوض المتهور(الطائش):** وهو الشخص الذى لايراعى ولايحترم مشاعر الآخرين، إنه متغطرس، وعنيد مع الآخرين، ويصبح فظاً لايُطاق حين يخرج عن صوابه، وذلك كنوعٍ من التهديد للآخرين، حتى يتجنبوا ثورته، ويستجيبوا لرغباته ومطالبه.

13-**المفاوض المستسلم:** وهو الشخص المهمل، الذى يفرط بسهولة فى حقه، ويتوقف عن إتمام أى عمل إذا صادفته عقبة ما، ويعمل على نحو متقطع وغير منتظم، يسهل تشتيت فكره، وإبعاده عن هدفه الذى يسعى إليه مهما كان هذا الهدف أساسياً، وذلك نتيجة لدوافعه الشاردة والصعوبات الخارجية، أو كليهما.

14-**المفاوض المثابر:** وهو الشخص الذى لديه تصميم وعزم على السير نحو هدفه، رغم الصعوبات والعراقيل التى أمامه، أو الإغراءات التى تعرض عليه، قوى الإرادة، مُجد ومجتهد يتمسك بحقوقه حتى يحقق أهدافه التفاوضية.

15- **المفاوض العاطفي:** وهو شخص رقيق، تسيره المشاعر، يميل إلى الحدس والظن، ودود وعطوف وحساس، يُراعى مشاعر الآخرين، لايقوم باعمال من شأنها أن تقلب عليه مشاعره.

16- **المفاوض العقلانى:** وهو الشخص الواقعي والموضوعى، الذى توجهه الضرورة، غير ودود، لايهتم كثيراً بمشاعر الآخرين، خاصة إذا كان هذا هو مايجب أن يفعله.

17- **المفاوص المتواضع:** وهو الذى يكره أن يمتدحه غيره على إنجازاته، ولايميل إلى الظهور، ونبتعد عن الأضواء، ولايبدو أنه يفكر فى ذاته على أنها شئ هام، لايشعر بأنه شخص جدير بالإهتمام، وقد يؤنب نفسه إذا سارت الأمور على نحو خاطئ.

18- **المفاوض المغرور:** وهو الشخص كثير التباهى والاعتداد بنفسه، ويتعالى على الآخرين، يُسرع إلى الحصول على التقدير عندما تسير الأمور فى مجراها الحسن، لديه إحساس متعاظم ومبالغ فيه عن قدراته الذاتية، يميل إلى حب الظهور والأضواء، ويؤنب الأخرين وينتقدهم كلما حدث صراع، أو سارت الأمور على نحو خاطئ.

19- **المفاوض المتكاسل:** وهو الشخص الضعيف الوهن، يشعر دائما بالإجهاد عقب أى مجهود يبذله حتى لو كان صغيرا، يفتقر إلى الحيوية والنشاط بطئ الحركة والعمل، غير واضح وبطئ الكلام، ولديه عزوف عن المشاركة فى أى شئ.

20-**المفاوض النشط**: وهو الشخص المتحمس واليقظ، والذى يتسم بالفعالية وسرعة الإستجابة للعمل، حاسم وقوى فى قراراته، لديه قدرات ومهارات عالية على المواجهة والمخاطبة والحضور الذهنى والنفسى، والرد التلقائى والفورى.

والواقع، ان معرفة مثل هذه الانماط، يمكن أن يفيد المدير أيضا فى تشكيل فريق التفاوض وتوزيع الادوار والإختصاصات على كل منهم، وبما يتناسب مع طبيعة القضية التفاوضية، والأنماط المتوقعة لشخصيات المتفاوض معهم ، وهذا من شأنه، أن يسهم فى زيادة فعالية العملية التفاوضية ذاتها.

المقومات السلوكية للمفاوض الفعال:

يمكن للمؤلف تعريف المفاوض الفعال، بأنه ذلك الشخص الذى يتوافر لديه مجموعة من القدرات والمهارات والخصائص المكتسبة والفطرية -القابلة للتنمية- والتى تتفاعل مع بعضها البعض. فيصبح قادرا على تحويل المواجهة والصراع مع الآخرين إلى تعاون معهم، وذلك من خلال تحقيق التوازن الفعال بين تطبيق مبدأ التشدد -حرصا على عدم ضياع الحقوق بل والحفاظ عليها- من ناحية ، مع الإلتزام بمبدأ التسامح حرصاً على تحقيق الهدف الأساسى للتفاوض، وهو الوصول إلى إتفاق- من ناحية أخرى، حيث يُوجه التشدد إلى المشكلة ذاتها، بالتركيز عليها لأجل حلها، والتسامح مع الطرف الآخر(الشريك) لتقريب وجهات النظر حولها، فى سبيل الوصول إلى إتفاق بشأنها.

وعلى ذلك، فإنه يمكن حصر وتحديد أهم المقومات السلوكية للمفاوض الفعال، فيما يلي:-

1-الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية، حيث ينبغي الاقتناع التام بها أولاً قبل بذل أية جهود تفاوضية لإقناع الآخرين بها، ومحاولة الوصول معهم إلى إتفاق بشأنها، ففاقد الشئ لايعطيه.

2- يجب التعامل مع المفاوضات بالجدية الواجبة، وعدم التفاوض على الإطلاق دون الإستعداد التام لإستيفاء متطلباتها الفنية والتنظيمية والقانونية والسلوكية.

3-الادراك الواعى والالمام الكافى بقدرات الطرف الاخر، وأهم السمات والخصائص التى تتسم بها شخصيات أعضاء الفريق الآخر.

4- التحلى بالثبات، وهدوء الأعصاب، والبعد عن الإستفزاز، وحاول ألا تفقد هدوءك وأعصابك حتى فى ظل الإستفزاز الذى يمكن أن يوجه إليك من جانب الطرف الآخر.

5- الحرص على الاستماع والإنصات بدرجة أكثر من التحدث، وحين التحدث يتم التحديد الدقيق للألفاظ المستخدمة فى التعبير عن المعانى المقصودة.

6- الحرص على البدء بالمسائل الأكثر سهولة فى أجندة التفاوض، ثم التحرك إلى تلك المسائل الأكثر تعقيداً.

7- إستخلاص الإستنتاجات واتخاذ القرارات، وذلك إستناداً إلى الحقائق الموضوعية والتحليلات العلمية المدروسة وإنطلاقا من ظروف الواقع،

وليس بناء على الأمانى والتمنيات وأحلام اليقظة، أو محاولات التجربة والخطأ.

8- الأخذ فى الإعتبار أن المفاوضين هم أولاً وأخيراً بشر ذوى قيم وخلفيات ثقافية وآراء متنوعة، وعادات وتقاليد وميول واتجاهات ودوافع وأنماط شخصية متباينة.

9- العمل على تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية الكافية للطرف الآخر، حتى يصبح اكثر قابلية للإقناع، وبالتالى زيادة إحتمالات الوصول إلى التجاوب السلوكى المطلوب من ممارسة العملية التفاوضية.

10- التركيز على المصالح لاعلى المواقف، مع ضرورة الإعتقاد بعدم وجود عداء دائم مع الطرف الآخر، بل الإعتقاد أنه بالإمكان الوصول معه إلى مصالح مشتركة، بصفة مستمرة ومتجددة.

11- الحرص على عدم وضع كل الأوراق المتاحة لديك على المائدة مبكراً، وعدم الإفصاح عن كل اهدافك الحقيقية وخططك المستقبلية، وحين الإفصاح للضرورة، فلابد من التحلى بالصدق.

12- الحرص على عدم اليأس فى التفاوض، والتحلى بالصبر والمثابرة فى سبيل الوصول إلى إتفاق.

13- عدم الانخداع بمظاهر الأمور، والحرص على التحليل والإدراك المنظم للعلاقات بين المتغيرات السابقة والحالية والمستقبلية، فى سبيل الوصول إلى إستنتاجات صحيحة.

14- العناية الشديدة بكافة الإشارات والايماءات التى يبذلها المفاوضون، سواء كانوا زملاء أم أعضاء ضمن الفريق الآخر.

15- الإبتعاد عن المطالب التى لاتمثل أية إضافة حقيقية أو أية ميزة نسبية يمكن بها تدعيم الموقف التفاوضى.

16- التردد مرات حين تقديم أية تنازلات أثناء الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية، دون مبرر منطقى.

17- الحرص على عدم إعطاء رفض قاطع، إلا إذا كنت تعنيه فعلاً.

18- مراعاة عدم تجاهل أو تخطى قائد الفريق المفاوض، أو المتحدث الرسمى باسم الفريق ذاته.

19- عدم أخذ كلمة (لا) من الطرف الأخر على أنها نهائية، ومحاولة الاقتراب من الموضوع من زاوية اخرى، ومحاولة ربط هذا الموضوع بموضوع آخر وثيق الصلة بالموضوع الأصلى.

20- الحرص على أخذ مذكرة بالمسائل المعلقة، التى لم يتم التوصل إلى إتفاق بشأنها والاحتفاظ بها دائماً أمامك على مائدة المفاوضات.

21- الإلتزام التام بتطبيق مبدأ المرونة ، إلى الحد الذى يساهم فى الوصول إلى الإتفاق، ولكن فى حدود القدرة على التحمل.

22- فى حالة قول (لا) لعرض ما، فاذكر السبب، وتذكر أن تبرير المطالب والمواقف يساعد على تخطى العقبات، ويهيئ الظروف لسرعة التلاقى، بل ويزيد من إحتمالات الوصول إلى إتفاق.

23- الإلتزام التام بعدم إفشاء أسرار المفاوضات، أو الإعلان عن توقعات مسبقة حول النتائج التي يمكن أن تسفر عنها.

24- الحرص الشديد على وضوح الأفكار، والموضوعية التي تخدم الهدف علاوة على الإهتمام بالاعتماد على استخدام الأرقام والمؤشرات الدقيقة والحاسمة كلما أمكن ذلك.

25- في حالة تقديم تنازلات-عند الضرورة- يراعى أن يكون لها علاقة شرطية بالإتفاق النهائي.

26- عندما يتم التوصل إلى إتفاق حول قضية ما، فإنه من الضروري الإتفاق على لغة العقد الدقيقة والمعبرة (الصياغة اللغوية)، حيث أن هذه الكلمات هي التي سيتم الرجوع إليها لتنفيذ بنود الإتفاق وكذلك عند حدوث أي خلاف في مجال التطبيق.

27- مراعاة التركيز على من لديه السلطة الفعلية في الفريق الآخر، وفهم أبعاد شخصيته.

28- عدم التسرع في إتخاذ قرار غير مدروس، أو تقديم عرض معين حتى يتم التأكد تماماً من حدوده ومجاله ومدى تأثيره.

29- التأهب والإستعداد الدائم لتغيير المداخل وإبتكار طرق وأساليب جديدة لتناول الموضوعات وتقديم الإقتراحات الملائمة -في الوقت المناسب- لتفادي انهيار المفاوضات.

30- الحرص على عدم الموافقة مطلقاً على شئ يفوق القدرة على التحمل أو لايمكن الوفاء بمتطلبات تنفيذه.

31- فى حالة إذا ماتم التوصل إلى تفاهم مشترك حول الإتفاق النهائى فإنه بجب عدم مغادرة مائدة المفاوضات، دون الحصول على نسخة مبدنية موقعة من الأطراف المعنية.

32-تذكر دائماً أنه بمجرد إنتهاء جولات المفاوضات، فإن الأطراف المعنية سوف تتعايش معاً -رغم كل شئ- بل يمكن أن تتعامل مع بعضها البعض على نحو أفضل من ذى قبل.

وأخيراً، فإن المؤلف يؤكد على أن مراعاة توافر مثل هذه المقومات السلوكية لدى أعضاء الفرق التفاوضية، وتنمية الدافع لديهم لتنميتها والتدريب عليها، يؤدى إلى زيادة درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها.

الفصل الخامس

العلاقات العامة والإنسانية المتميزة

- مقدمة.
- مفهوم العلاقات العامة المعاصرة.
- أهداف العلاقات العامة المعاصرة.
- إختصاصات العلاقات العامة المعاصرة.
- الشروط الواجب توافرها فى ممارس العلاقات العامة.
- الدعائم الأساسية للعلاقات العامة المعاصرة
- طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة وبعض العلوم الأخرى.
- ماهية العلاقات الإنسانية.
- العوامل المؤثرة على شبكة العلاقات الإنسانية.
- مراحل تطور نظرة المدير إلى العلاقات الإنسانية.
- فلسفة العلاقات الإنسانية المعاصرة.
- معوقات فعالية العلاقات الإنسانية فى المنظمة.
- مقومات فعالية العلاقات الإنسانية فى المنظمة.

الفصل الخامس
العلاقات العامة والإنسانية المتميزة

مقدمة:

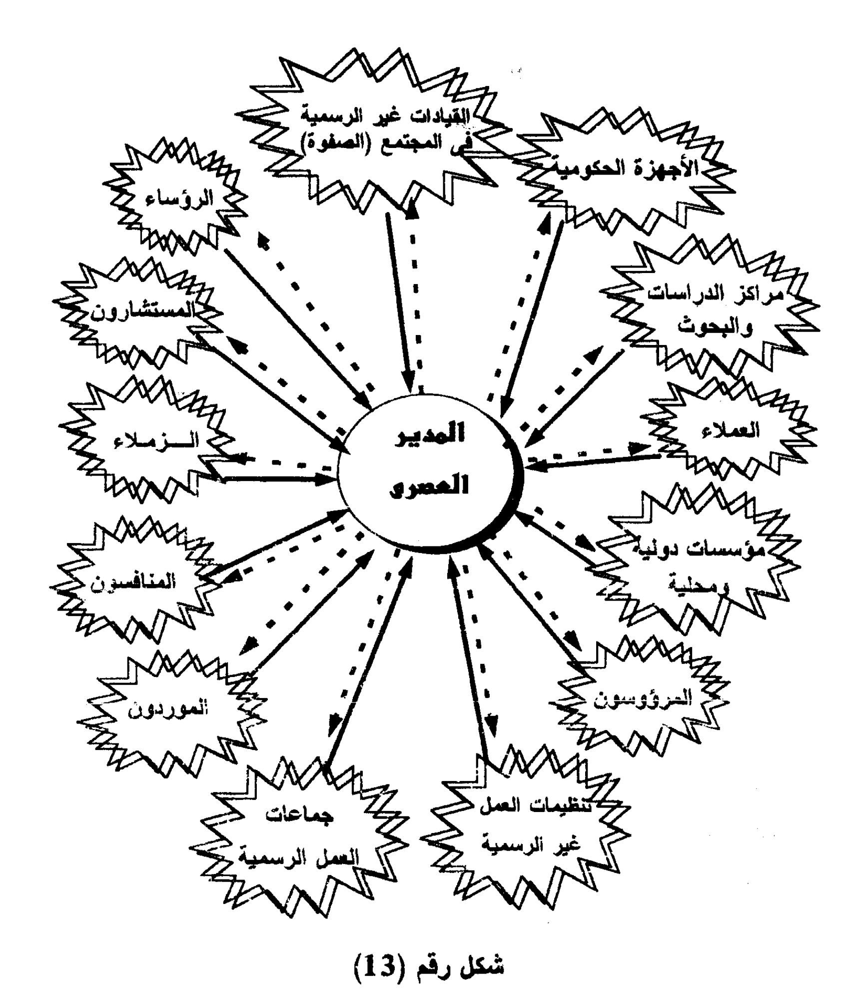
يقرر كثير من خبراء التنمية أن التطور المطلوب للمؤسسات المعاصرة خلال السنوات المقبلة، ليس في النواحي المادية فحسب، وإنما في النواحي المعنوية أيضاً، وذلك بتطوير إستخدام العلوم الإجتماعية لكي تصبح منظمات إيجابية وفعالة من النواحي الإنسانية، مثلما استطاعت استخدام التكنولوجيا المتطورة والعلوم الطبيعية لتحقيق أهدافها في المجتمع المعاصر من أجل خدمة الإنسان بدرجة عالية.[1]

وينتمي علم العلاقات العامة والإنسانية إلى مجموعة العلوم الإجتماعية الحديثة، حيث استعان في تطورها بعلم النفس وعلم الإجتماع وعلم الانثروبولوجي وعلم الإقتصاد وعلم الإدارة وغيرها من العلوم التي تتعرض لفهم ودراسة السلوك البشري أفراداً وجماعات، والتأثير على هذا السلوك وتعديله وتعديل اتجاهاته من خلال الإستمالة والترغيب وليس بالخوف والتهديد[2]، ولهذا أصبحت العلاقات العامة والإنسانية المتميزة ضرورة لا غنى عنها للمدير العصري، وأمراً أكثر أهمية عما كان عليه الحال في أي وقت مضى، ويتضح ذلك من خلال الفئات المتعددة والمتنوعة التي يتعامل معها المدير العصري، سواء كانت في البيئة الداخلية للمنظمة أو في البيئة الخارجية لها، كما هو موضح بالشكل التالي:

---

(1) Ragers, P. and others, Management of Human Resources, (New york. MC Grow-Hill, 3rd edition, 1973), pp. 5.

(2) د. زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 2.



شكل رقم (13)

الفئات المتعددة والمتنوعة التى يتعامل معها المدير العصرى
سواء من داخل بيئة المنظمة أو من خارجها

الواقع أن تعدد وتنوع الفئات التى يتعامل معها المدير العصرى، تعكس مدى أهمية ممارسة العلاقات العامة والإنسانية بشكل متميز يجعله قادراً على رسم صورة ذهنية طيبة عنه وعن المنظمة التى يتولى قيادتها لدى جميع هذه الفئات، وبما يساهم حتماً فى زيادة درجة فعاليته من ناحية، وزيادة درجة فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

وعلى ذلك، فإنه من الأهمية بمكان تناول الجوانب المتعلقة بالعلاقات العامة والجوانب المتعلقة بالعلاقات الإنسانية على التوالى.

مفهوم العلاقات العامة المعاصرة:

ويتضح هذا المفهوم من خلال تناول الجوانب التالية:

أولاً : دواعى الإهتمام المتزايد بالعلاقات العامة:

هناك عدة عوامل جعلت من العلاقات العامة علماً راسخ الأصول والممارسات، وتزايد الإعتماد عليه وإتساع نطاق استخدامه في مجالات مختلفة، وهذه العوامل هى التى أدت إلى الإهتمام بها كعلم وكوظيفة إدارية، وأهم هذه الأسباب، هى:-[1]

1- إزدياد تشابك العلاقات العامة في المجتمع الحديث.

---

[1] د. محمد طلعت عيسى، العلاقات العامة كأداة للتنمية، الطبعة الرابعة، (القاهرة: دار المعارف بمصر، 1970) ص.ص 4-5.

- د. حنان النجار، العلاقات العامة في الإدارة بين العلم والتطبيق، مجلة الإدارة، المجلد الرابع والعشرون، العدد الثالث، القاهرة: إتحاد جمعية التنمية الإدارية يناير 1992، ص 68.

2- نمـو العلـوم الإجتماعيـة التـى تتنـاول الأنسـان وحلـول الثـواب والاستقطاب والترغيب والمتابعة محل العقاب والقسوة والتهديد؛ حيث أصبح الفرد قوة لا يُستهان بها، وتقوم كافة المنظمـات وأجهـزة الحكم على خدمته، وبالتالى أصبح الإخبار والتشويق والإقناع للعـاملين بهـا وللمتعاملين معها أمراً بالغ الأهمية.

3- إنتشار الثقافة والتعليم بحيث أصبح لأجهزة الإتصـال سريعة الأداء، التأثير بدرجة أقوى مما كان عليه الحال، عندما كانت الأمية والتخلـف يسيطران على بقاعاً عديدة من العالم.

4- التقدم التكنولوجى وسرعة الإنتقال والإتصال، التـى أدت إلـى توسـيع نطاق سوق الأفكار وسوق العمل، بمعنى أنه يتنـاول النواحـى الفكريـة والروحية إلى جانب النواحى المادية في المجتمع.

5- الإتجاه نحو المساواة في الحقوق والواجبات من ناحية، المسـاواة فـي الحصول على المنفعة وتبادلها من ناحية أخرى، وهنا تؤدى العلاقـات العامة دوراً إيجابياً فهى تسلك طريقاً ذو اتجاهين، وبذلك فهى تختلـف عن النشر الذى يقتصر على طريق ذو اتجاه واحد يهدف إلـى سـرعة التأثير دون أى تلقى لردود أفعال الأفراد موضوع التأثير.

ولهذه الأسباب نمت العلاقات العامة وانتشرت، ولم تعد في حاجة إلى تأكيد لأهميتها، كمـا أنهـا لـم تعـد موضـوع جـدل أو نقـاش فـي عـالم مترابط ومتداخل العلاقات والإتصالات، وإنما الجدل والنقـاش يـدور حـول إصطـلاح العلاقات العامة.

ثانياً: تعريف العلاقات العامة

رغم عدم وجود إتفاق تام على تعريف محدد للعلاقات العامة - بدليل أن تعاريف الكتاب تتفاوت فيما بينها من حيث العمومية والتحديد ومن حيث الشمول والضيق- إلا أن البحث عن تعريف عملي متكامل للعلاقات العامة لا يعتبر ترفاً أكاديمياً أو جدلاً نظرياً، وإنما له مبرراته ودواعيه، وتبدو أهمية التوصل إلى مثل هذا التعريف من خلال ما يمكن أن يحققه من مزايا، أهمها:-[1]

1- المساهمة في الحد من تداخل الإختصاصات وتضاربها بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الوظيفية الأخرى.

2- إمكانية تحديد أهداف ومسئوليات الإدارة بوضوح، وبالتالى وضع تنظيم إدارى عملى لها.

3- إمكانية وضع الخطط والبرامج التى تسير عليها إدارة العلاقات العامة، وتحديد المخصصات المالية والعناصر البشرية اللازمة لها.

ويُرجع المؤلف الإختلاف في التعاريف إلى اختلاف التخصصات العلمية والممارسات الوظيفية لمن حاولوا تعريف العلاقات العامة، فمنهم أساتذة إعلام وإدارة وإجتماع وعلوم سلوكية وخلافه من التخصصات، ومنهم من يعمل في قطاعات صناعية وقطاعات خدمية وقطاعات عامة، وأخرى خاصة.

---

[1] د. محمد عبد الله عبد الرحيم، العلاقات العامة (القاهرة: مطبعة دار التأليف، 1982) ص 13.

ونعرض فما يلى لأهم هذه التعريفات :-

1- قامت جمعية العلاقات العامة الدولية

International public Relations Association

بتعريف العلاقات العامة على أنها:- وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات - بإختلاف أنواعها وأوجه نشاطها - إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية، والحفاظ على استمراره، وذلك بدراسة الرأى العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأوجه نشاطها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والآداء الفعال للمصالح المشتركة بين المؤسسات وجماهيرها بإستخدام المعلومات المخططة ونشرها.[1]

2- وفى حين يعرفها المعهد البريطانى للعلاقات العامة بأنها الجهود المخططة والمستمرة لإقامة علاقات طيبة والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها.[2]

3- فإن مجلة أخبار العلاقات العامة تذهب إلى تعريفها بأنها (وظيفة الإدارة في تقييم الإتجاهات العامة وتحديد السياسات والأساليب التى يتبعها الفرد

---

[1] د. سمير محمد حسين، تعبيح لبعض نقاط البحث في مجال العلاقات العامة، طبعة تجريبية، (القاهرة: بدون ناشر 1980)، ص8.

[2] Black Sam, Practical Public Relations, 4 th Lowpriced (London: ELBS and eitman publishing, 1976) P..3

والمؤسسة مع الجمهور، وتنفيذ برامج العمل اللازمة للحصول على تفهم وتقبل الجمهور.[3]

4- وفى محاولة للوصول إلى تعريف موحد للعلاقات العامة من نفس المجلة عام 1947، طلبت من المشتركين فيها والمشتغلين بالعلاقات العامة أن يقترحوا تعريفاً لها، فكان أن وصلها ألفى إقتراح توضح أختلافاً كبيراً في مفهوم العلاقات العامة، وقد أستقرت المجلة على تعريف واحد من هذه التعاريف التى وصلتها، فكان هو التعريف التالى: العلاقات العامة هى وظيفة الإدارة التى تقوم بتقييم اتجاهات الجمهور، وربط سياسات وأعمال فرد أو منظمة بالصالح العام، وتنفيذ برنامجاً لكسب تأييد ومساندة وثقة وتجاوب الجمهور.[1]

والواقع، أن هذا التعريف لم يبين بوضوح طبيعة الإتصال المزدوج الذى تقوم به العلاقات العامة ولكنه اشترك مع غيره من التعاريف السابقة في الإتفاق على أن وظيفة العلاقات العامة تعتبر إحدى الوظائف الإدارية.

ورغم أن هذه التعاريف للعلاقات العامة، لا تبعد كثيراً عن المضمون الحقيقى للعلاقات العامة إلا أنها لا تخرج عن كونها مجرد صياغة لعبارات أو جمل أو شعارات لا ترقى إلى مستوى التعريف العلمى والعملى المستهدف والذى يستند إلى أصول وقواعد علمية وعملية تليق بالعلاقات العامة كعلم

---

(3) Culp. S.M., and Center A.H., Effective public Relations 5th ed. (New jersey: prentice - Hall, Inc., 1978) P. 66.

(1) Denny Grisweld, public Relations comes of age, (poston: B Ston University school of public Relations, 1948), Pamphet, P.3.

- نقلا عن: حسن محمد خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص.ص 15 - 16.

يبحث ويدرس، وكفن لإستخدام هذا العلم، وكوظيفة إدارية تمارس في غالبية المنظمات المعاصرة، وفى هذا المضمار يقدم لنا Rex Harleow تعريفاً شاملاً للعلاقات العامة، بناءاً على بحث قام به لدراسة كيفية تأثر العلاقات العامة بالعوامل البيئية، والتغير الذى طرأ على هذه التعاريف خلال سبعين عاماً ماضية (1906-1976)، وهذا هو ما يبعث لدى المؤلف الميل إلى تأييد هذا التعريف بإعتباره أكثر شمولاً ووضوحاً وتكاملاً، كما يتضح على النحو التالى:-[1]

العلاقات العامة هى وظيفة إدارية متميزة تساعد المدير العصرى على إقامة وصياغة خطوط إتصال متبادلة وتفاهم وقبول وتعاون بين مؤسسة ما وجماهيرها، كما تحيط المدير العصرى علماً بالموضوعات والقضايا والمشكلات، وتساعده على الوقوف على الرأى العام والإستجابة له، وتحدد وتؤكد مسئوليته في خدمة الصالح العام، كما أنها تعاونه على التكيف مع المتغيرات والإستفادة منها بفعالية، من خلال عملها كجهاز إنذار للإتجاهات المتوقعة وإستخدامها البحث ووسائل الإتصال الفعالة كأدوات ضرورية لها.

ويمكن من خلال هذا التعريف الشامل المتكامل، تحديد الخصائص الأساسية للعلاقات العامة، على النحو التالى:-

1- هى وظيفة أساسية من وظائف الإدارة العصرية في أى مؤسسة، شأنها في ذلك شأن التخطيط والتنظيم والرقابة والتى تعمل معها باتساق لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

---

[1] Pex f. Harlow, Buldin public Relations Defention, Public Relations Review, Vol. 2, No. 4, Winter 1976, P. 36.

2- أنها وظيفة ذات أنشطة مستمرة، ولا يمكن إعتبارها وظيفة عرضية لمعالجة المشكلات والأزمات، وإنما هي وظيفة يتسم عملها بالإستمرارية وذات طابع وقائي وعلاجي في نفس الوقت.

3- أنها وظيفة إتصالية ذات تأثير متبادل؛ حيث تعكس وجهة نظر الجماهير للإدارة العليا، وتعكس وجهة نظر الإدارة لكافة الجماهير المعنية من خلال أجهزة الإتصال الحديثة.

4- أنها وظيفة تعتمد على المعلومات والحقائق، وتقوم على الصراحة والأخلاق الفاضلة، ولا مجال فيها للخداع أو الكذب أو التضليل، فذاك هو أساس فشلها.

5- أن الرأى العام هو مجال عمل العلاقات العامة وهدفها الأساسي، من خلال التأثير على اتجاهاته وكسب تعاطفه وتأييده، بما يحقق الصالح العام، وبما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة من ناحية، والأهداف الشخصية للعاملين بها من ناحية أخرى، وأهداف جميع الأطراف المرتبطة بها من ناحية ثالثة.

6- أن وظيفة العلاقات العامة تهدف من خلال برامجها إلى تدريب الجماهير على المشاركة في المسئوليات الإجتماعية، عن طريق تبصيرهم بإمكانيات المنظمة وجهودها والعقبات التى تصادفهم[1]؛ وبالتالى فهذه

---

[1] د. محمد سعيد أحمد، كيف تتحقق الممارسة السليمة للعلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، عدد مارس وأبريل، 1981، ص 27.

الوظيفة تُعد ظاهرة إجتماعية تُحدد وتؤكد على المسئولية الإجتماعية للمنظمات نحو المجتمع الذى تتواجد فيه.

7- أن الأساس الجيد للعلاقات العامة، يتمثل في وجود إدارة واعية للمنظمة، ولا يمكن للعلاقات العامة أن تحل محل الإدارة الفعالة للمنظمة، كما أنها وظيفة لا تمثل وصفة سحرية أو تعويذة قادرة على حل جميع المشاكل، فبعض المشاكل لا تستجيب لحلول العلاقات العامة وحدها.[1] ومن هنا فلا يمكن بحال من الأحوال فصل حدود فعالية العلاقات وتأثيرها عن الأداء والتصرفات الفعلية لإدارة المنظمة.

8- إن التفسير الأكثر صواباً، هو أن العلاقات العامة، ليست وظيفة عادية كغيرها من وظائف الإدارة، وإنما هى وظيفة متميزة ذات طبيعة خاصة، فهى ليست مهمة الإدارة العليا أو مهمة إدارة متخصصة فحسب، وإنما هى مهمة المنظمة التى تأخذ بها ككل[2]، ومهمة جميع العاملين بها.

9- وأخيرا، فإن هذا التعريف يتفق مع أبرز المحاولات المتعددة لتعريف العلاقات العامة خلال السنوات التسعين الأخيرة، وأهم هذه المحاولات، هى:-[3]

---

[1] د. محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 11.

[2] د. محمد محمد البادى، أهمية التجانس بين الفرد والمنظمة المجلة العربية للإدارة، (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الرابع، المجلد الرابع، أكتوبر 1980)، ص 66.

[3] Cutlip S.M., and center A.H.,Effective public Relations,Op.Cit.,p. 66.

- د. حنان النجار، مرجع سبق ذكره، ص.ص 69-70.

- أن العلاقات العامة هى تجسيد للرأى العام.
- أن العلاقات العامة هى هندسة التوافق والتقبل.
- أن العلاقات العامة هى ضمير المنظمة.
- أن العلاقات العامة هى الطريق إلى كسب تأييد الجمهور وتعاطفه.
- أن العلاقات العامة هى التعامل الناجح مع الناس بهدف كسب ثقتهم.
- أن العلاقات العامة هى فن بناء الثقة والفهم والتأييد والتعاون.
- أن العلاقات العامة هى مجهود مخطط للتأثير في الرأى والمواقف من خلال أداء مقبول وإتصال في إتجاهين.
- أن العلاقات العامة هى فن الإتصال بالجماهير التى تتعامل معها منظمة أو وزارة أو مصلحة بهدف تكوين علاقات طيبة معها.
- أن العلاقات العامة هى علم، تستطيع المنظمة من خلاله أن تنهض بمسئولياتها الإجتماعية، وأن تحصل على الإعتراف العام والمواقف الضرورية للنجاح.
- أن العلاقات العامة هى برنامج مخطط لكسب تأييد الرأى العام للجماهير المختلفة والحفاظ عليه.

- د. طاهر مرسى عطية، فن وعلم العلاقات العامة، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1994)، ص.ص 8-22.
- د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1993)، ص.ص 18-27.
- د. أحمد محمد عبد الله، العلاقات العامة والرأى العام: المفاهيم والتطبيقات الإدارية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993)، ص.ص 32 - 39.

ومن خلال استقراء مجموعة التعاريف السابقة، واستناداً إليها جميعـا، فإنه يمكن للمؤلف تعريف العلاقات العامة على أنهـا وظيفـة إداريـة مستمرة، ذات جهود متميزة، تعتمـد علـى فـن إسـتخدام علـوم السـلوك والإتصـال والتفاوض في الوصول إلى التوعية والثقـة والإقنـاع، اللازم لتكويـن صـورة ذهنيـة طيبـة للمنظمـة لـدى جمـاهير الرأى العـام الداخلـى والخـارجي لهـا، والتكيـف مـع المواقـف والنظـم والقـرارات والسياسـات الإداريـة الحاليـة والمستقبلية، بما يحقق التجاوب السلوكى اللازم لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أهداف العلاقات العامة المعاصرة:

فـي ضـوء مفهـوم العلاقـات العامـة السـابق استعراضه، فإنـه يمكـن للمؤلـف تحديد أهـم الأهداف التـى تسعى العلاقـات العامـة المعـاصرة إلـى تحقيقها، وذلك على النحو التالى:-

أولاً: الهدف الأساسى: ويتمثل في توفير منـاخ ملائـم يسـاعد المنظمـة علـى تكوين صورة ذهنيـة، وإنطباعـات إيجابيـة عنهـا، لـدى كافـة الأطـراف المرتبطة بها - سواء من داخلها أو من خارجها - وبالتالى يتحقـق لهـا البقاء والإستمرار والنمو.

ثانياً: الأهداف الفرعية المنبثقة من الهدف الأساسى: وتتمثل فى:-

1- التعرف على اتجاهات الرأى العام الداخلى والخارجى.

2- توصيل المعلومات عن اتجاهات وردود أفعال الجماهير إلى الإدارة العليا.

3- تحقيق التكامل بين السياسات الإدارية واتجاهات ومطالب وتفضيلات الجماهير.

4- إقناع الجماهير وتعديل الإتجاهات السلبية لديهم إلى اتجاهات بناءة.

5- تنمية التعاون الإختيارى بين فئات الجماهير المرتبطة بالمنظمة، بما يسهم في حل المشكلات الطارئة التى تواجهها والأزمات المفاجئة التى تتعرض لها.

6- حماية المنظمة من كافة صور الهجوم التى تقع عليها، نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة، مع تهيئة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لعدم التأثر بمثل هذه الأمور.

7- تزويد فئات الجمهور المختلفة بكافة المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة، لمساعدتها على تكوين آرائها إستناداً إلى الحقائق.

8- الإلمام بالمفاهيم الإدارية والتكنولوجية الحديثة، والعمل على توعية المعنيين بها، وإقناع الإدارة العليا بالمزايا المترتبة على تطبيقها، بما يسهم في توفير بيئة مواتية للتطوير المنشود، وبالتالى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ذاتها.

إختصاصات العلاقات العامة المعاصرة

تعكس أهداف العلاقات العامة على - النحو السابق - مجموعة من الإختصاصات، والتى يمكن توضيح أهمها، فيما يلى:-

1- نشر المعلومات الصادقة عن المنظمة.

2- الإتصال بوسائل الإعلام المختلفة.

3- تخطيط برامج العلاقات العامة.

4- العمل على تحسين علاقة المنظمة بجماهيرها المختلفة.

5- دراسة وتحليل وقياس اتجاهات الرأى العام للجماهير نحو المنظمة.

6-تحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة على ثقة الجماهير.

7- إعداد النشرات والمقالات والبيانات الإخبارية.

8- تنظيم عقد المؤتمرات والندوات وإقامة المعارض، والمشاركة فيها.

9- المبادرة والمبادأة بتحديد وتشخيص المشكلات، وتقديم مقترحات علمية وعملية لها.

10- تنظيم الإستقبالات والزيارات والحفلات التى تُقام في مناسبات خاصة.

11- المشاركة في عضوية فرق التفاوض - كمستشار سلوكى - الممثلة للمنظمة مع الغير.

12- إعداد نماذج الهوية والسمة الخاصة بالمنظمة؛ مثل شعار المنظمة والزى الرسمى والتصميم الخاص بالمنظمة.

الشروط الواجب توافرها في ممارس العلاقات العامة

إن الممارسة الرشيدة لإختصاصات العلاقات العامة المعاصرة تقتضى توافر مجموعة من الشروط فى من يمارسها -سواء كان مديرا عصريا أو شاغلا لإحدى وظائفها أو أى إنسان حريص على التمييز فى عمله ومهنته - وأهم هذه الشروط، هي:-

1- حُسن المظهر.

2- اللباقة في التخاطب.

3- المبادأة في إقامة الإتصال.

4- القدرة على الإقناع.

5- الشخصية الإجتماعية الجذابة.

6- القدرة على كسب ثقة الآخرين.

7- الإنضباط والدقة والصدق والأمانة.

8- القدرة على عرض المعلومات وتنقيح البيانات بطريقة علمية وموضوعية سليمة.

9- القدرة على حسن التصرف والتكيف مع المواقف الحالية والمستقبلية.

10- القدرة على إستثمار الوقت كأغلى وأثمن مورد.

11- الإلمام بالأصول والأسس العلمية للعلاقات العامة.

12- إلتزام الحيدة، والنزاهة في التعامل مع الجماهير، ليس بإعتباره المدافع عن نظم وسياسات وقرارات الإدارة العليا، بل إنه الوسيط الأمين، الذى يتولى التوفيق بين الآراء المتباينة، وتقليل الخلافات الحادة، وذلك بطريقة موضوعية وعادلة.

الدعائم الأساسية للعلاقات العامة المعاصرة:

بعد استعراض مفهوم العلاقات العامة المعاصرة ودواعى الإهتمام بها، وتحديد أهدافها، واختصاصاتها، والشروط الواجب توافرها في ممارسيها، فإنه يمكن التوصل إلى مجموعة من الأسس والدعائم التى تقوم عليها، وتستند إليها عملية الممارسة الرشيدة للعلاقات العامة المعاصرة، وأهم هذه الأسس والدعائم، هى:-

1- الإستناد إلى أداء نافع وإنجازات حقيقية ملموسة:

حيث لا يمكن للعلاقات العامة أن تُمارس عملها في ظّل مستوى أداء سئ ومستوى جودة منخفض، وغيبة إنجازات حقيقية ملموسة لفئات الجمهور الداخلى والخارجى، وإلا أصبحت الجهود المبذولة فى ممارسة أنشطة العلاقات العامة عديمة الجدوى؛ بل إنها تصبح بمثابة (الفهلوة). فمثلاً الطبيب الذى يتقن فنون ممارسة العلاقات العامة، دون الإلمام الكافى بالأصول العلمية لمهنة الطب - لا يمكن أن يُكتب له النجاح - أما الطبيب الذى لا يتقن فنون ممارسة العلاقات العامة، مع الإلمام الكافى والوافى بالأصول العلمية لمهنة الطب، فإنه لا يمكن أن يصبح من مشاهير الأطباء.

2- الإعتماد على المبادأة والمبادرة:

حيث يجب ألا ينتظر ممارسوا العلاقات العامة أدوارا تُحدد لهم وتُفرض عليهم من غيرهم؛ بل عليهم القيام بالتنبؤ والتحليل والتشخيص والإقتراح ثم العرض على الإدارة العليا.

والواقع، أن من أهم أسباب تخلف العلاقات العامة في الدول النامية – ومنها مصر – هو غيبة المبادأة والمبادرة فى ممارستها، وذلك من جانب القائمين عليها، والذين غالباً ما يلقون باللوم على الإدارة العليا، بدعوى أنها لا تعطيهم صلاحيات واختصاصات أكثر من مجرد التشهيلات والتشريفات.

وإن كان هذا صحيحاً إلى حد ما، إلا أنه لا يعفيهم من مسئولياتهم نحو تأكيد أهميتهم، وإثبات وجودهم، وفرض الحاجة إليهم من خلال المبادأة والمبادرة بالأفكار والآراء والمقترحات والأعمال الجديدة والمتجددة، التى تبعث لدى رجال الإدارة العليا الشعور بالحاجة الشديدة إليهم، وبالتالى يعطونهم دوراً أكبر في عملية صنع القرارات، مثل المشاركة في عضوية مجالس الإدارات، والمشاركة في عضوية فرق التفاوض مع الغير، والمشاركة في عضوية فرق إدارة الأزمات، بحيث يكون للعلاقات العامة ولممارسيها في النهاية المكانة اللائقة، نتيجة تطبيق المبادأة والمبادرة في أعمال العلاقات العامة.

3- الإعتماد على المنهج العلمى:

فالعلاقات العامة المعاصرة، كما أنها لا تثمر ولا تفيد بدون أداء جيد وإنجارات حقيقية ملموسة، وكما أنها تظل تقليدية على ماهي عليه بدون المبادأة والمبادرة من جانب ممارسيها. فإنها أيضاً تصبح من مخلفات الماضى إذا إعتمدت في ممارسة أعمالها على الحدس والتخمين والعشوائية ومحاولات التجربة والخطأ.

وعلى ذلك، فإنه من الأهمية بمكان، أن تستند العلاقات العامة فى ممارسة كافة أعمالها إلى المنهجية العلمية، والبحوث الميدانية، حتى تصبح

نتائج أعمالها على درجة عالية من الدقة، وبالتالى تحظى بثقة وتأييد ومسـاندة الإدارة العليا لها.

4- الإعتماد على المعلومات والإخبار الصادق:-

إذا كانت العلاقات العامة لابد وأن تعتمد علـى المنهجيـة العلميـة والبحوث الميدانية، فإن ذلك يتطلب بيانات ومعلومات دقيقة، حتى تأتى النتائج التى تُسفر عنها بحوث العلاقات العامة بشكل قابل للإعتمـاد عليـه فـي عمليـة صنع القرارات الإدارية، كما أن إخبار العلاقات العامة لجماهير الرأى العام لابد وأن يكون صادقاً، بدون تحريف أو تأويل أو تهويل (مبالغة).

5- الرأى العام هو المادة الخام لعمل العلاقات العامة:

تعتبر آراء وإتجاهات وتطلعات جماهير الـرأى العـام – الداخلـى والخارجى – للمنظمة بمثابـة المـادة الخام الأساسية لعمـل العلاقـات العامـة، ومن ناحيـة أخرى فإن جميـع جهود وأنشطة العلاقـات العامـة تهدف إلـى الحصول على كسب تـأييد وثـقة جماهير الرأى العام، وهذا يُشكل معياراً للحكم على درجة فعالية العلاقات العامة ذاتها.

6- الصورة الذهنيـة الطيبـة عن المنظمـة لـدى ا لـرأى العام، هـى الهدف الأسمى لعمل العلاقات العامة.

حيث تسهم الجهود الفعالة للعلاقات العامة في ترك إنطباعات إيجابيـة لدى العاملين في المنظمة والمتعاملين معها، وذلك بشـكل متراكم، يـؤدى فـي النهاية إلى تكوين صـورة ذهنيـة طيبـة لديهـم عـن سياسـات ونظـم وقـرارات ومواقف المنظمة الحالية والمستقبلية.

7- العلاقات العامة لابد وأن يُمارسها كل من يعمل بالمنظمة:

وفقاً لمنهج تحليل النظم S.A.A، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة T.Q.M، فإن أية إساءة لأى متعامل مع المنظمة، من جانب أى فرد – في أى مستوى تنظيمى – سوف تؤثر سلبياً على الإنطباعات الإيجابية السابقة والصورة الذهنية الطيبة، التى يمكن للعلاقات العامة أن تكون قد أسهمت في تكوينها.

وعلى ذلك، فإن الممارسة الرشيدة للعلاقات العامة تُعتبر مسئولية كافة العاملين فيها، وليس مجرد المسئولين مهنياً عن ممارسة أنشطة العلاقات العامة ذاتها.

8- العلاقات العامة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة العليا:-

حيث أن ممارسة وظيفة التخطيط ووظيفة التنظيم ووظيفة الرقابة على نحو فعال، لا قيمة لها، ولا طائل من ورائها، ما لم تكن مصحوبة بالثقة المتبادلة بين الإدارة العليا من ناحية، وكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة – من داخلها أو من خارجها – من ناحية أخرى، وما يتطلبه ذلك من عمليات الإخبار الصادق والتوعية والإقناع اللازم للوصول إلى المصلحة المشتركة، وبالتالى تحقيق التجاوب السلوكى المطلوب من هذه الأطراف مع سياسات ونظم وقرارات ومواقف الإدارة العليا، وبما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

9- للعلاقات العامة خاصية الديناميكية:

حيث تنشأ العلاقات بين طرفين أو أكثر، يؤثر كل منها في الأخر، ويتأثر بالآخر في نفس الوقت، فهي عملية أخذ وعطاء، وفعل ورد فعل، بحيث تسفر عن الإستجابة والفهم المتبادل وتحقيق المنافع والمصالح المتبادلة والمشتركة، وتقريب وجهات النظر المتباينة لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها.

10- للعلاقات العامة المعاصرة دوراً بارزاً في مواجهة التحديات الإدارية المعاصرة:

حيث تتوافق العلاقات العامة المعاصرة مع المستجدات أولاً بأول، وذلك فى سبيل سعيها لتكييف المنظمة معها من ناحية، وتكييفها مع المنظمة من ناحية أخرى، ومن أمثلة هذه التحديات الإدارية المعاصرة، الآتى* :-

- المسئولية الإجتماعية.
- التطوير الإدارى.
- إدارة الصراع.
- إدارة الأزمات.
- إدارة التفاوض.
- ترشيد عملية صنع القرارات
- اتفاقية الجات G.A.T.T
- إدارة الجودة الشاملة T.Q.M
- دوائر الجودة Q.C
- التخطيط الإستراتيجى S.P.
- الإقتصاد العالمى المفتوح.
- التحسين المستمر.

* سوف يتم تناول دور العلاقات العامة المعاصرة، إزاء بعض هذه التحديات في الباب الثالث من هذا الكتاب.

- العلاقات العامة في مجالات الإدارة المحلية، مثل إدارة التنمية الريفية وإدارة المدن الجديدة وإدارة الصناعات الصغيرة، وإدارة العمل الإجتماعى والشعبى.

طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة وبعض العلوم الأخرى

تنتمى العلاقات العامة إلى مجموعة العلوم الإجتماعية، مثل التاريخ والفلسفة والعلوم السلوكية (علم النفس/علم الإجتماع/ علم الأنثروبولوجى) وعلم السياسة وعلم الإقتصاد وعلم الإدارة.

وإذا كانت العلاقات العامة تعتمد- إلى حد كبير - على غيرها من هذه العلوم، بل وتستعين بها في تطوير وتحديث أساليبها وأدواتها البحثية والإتصالية، فإن هناك اتجاهاً متزايداً نحو الإعتراف بها والتعامل معها كأحد التخصصات الإدارية المستقلة، سواء فيما يتعلق بممارستها في المنظمات المختلفة، أو تدريسها في المعاهد والجامعات.

وعلى الرغم من أن الإتصالات تُمثل جانباً كبيراً من أنشطة العلاقات العامة، كما أن المتغيرات والتحديات الإدارية تمثل معظم أنشطتها،[1] فإنها تُمثل في نفس الوقت مُصطلحاً فضفاضاً[2] أشمل وأعم من معظم العلوم

---

(1) Black S. "on congress Metallic Papers", public relations Querterly, Fall, 1991 P.5.

(2) روبرت هـ. لوخنر، العلاقات العامة: ماهى؟ وما هى حدودها، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد 131-132، يناير - فبراير 1981، ص 51.

الإجتماعية الأخرى، بل إن الكثير منها يصبح في خدمتها، ويتفاعل مع بعضه البعض في سبيل زيادة درجة فعاليتها.

وعلى ذلك، فإنه من الأهمية بمكان توضيح الفروق الأساسية بين العلاقات العامة، وبعض العلوم الأخرى، وثيقة الصلة بها والتى كثيرا ما تتشابه معها، لدرجة حدوث خلط فيما بينها، وذلك على النحو التالى:-

أولاً: العلاقات العامة والإدارة: Management

يُنظر إلى الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الإستخدام الأكفأ والفعال للموارد المادية والبشرية المتاحة، لتحقيق الأهداف على أحسن وجه ممكن (فى أسرع وقت وبأقل جهد وبأقل تكلفة)، وتُمارس في سبيل ذلك مجموعة متكاملة من الوظائف الإدارية؛ مثل التخطيط، التنظيم، والتوجيه، الرقابة؛ وإذا كانت وظيفة التوجيه تنطوى على مجموعة من العناصر الفرعية؛ مثل الإرشاد الفنى والحوافز والتدريب، إلا أنها لا تنطوى على كافة أبعاد ووظائف العلاقات العامة، وبالتالى فإن المؤلف يرى أن العلاقات العامة وظيفة إدارية مستقلة ومتميزة، شأنها في ذلك شأن وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ بل إنها يمكن أن تُثرى مضمون وظيفة التوجيه ذاتها.

ثانياً: العلاقات العامة والتسويق Marketing

يمكن تعريف التسويق* بأنه مجموعة الأنشطة الفرعية المتكاملة التي تهدف إلى تيسير إنسياب وتدفق السلع والخدمات، والأفكار من مواقع إنتاجها إلى مواقع إستهلاكها، وإذا كانت العلاقات العامة تهدف إلى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى كافة فئات جماهير الرأى العام- الداخلي والخارجي- المرتبطة بها، كما أن التسويق يهدف إلى تسهيل تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، فإن العلاقات العامة تعتبر أشمل وأعم من التسويق، أضف إلى ذلك، أن العلاقات العامة تتعامل مع كافة فئات الجماهير المرتبطة بالمنظمة، في حين أن التسويق يتعامل مع بعض- وليس كل- هذه الجماهير، مثل المستهلكين والموردين.

وعلى الرغم من ذلك، فإن التسويق والعلاقات العامة يتفقان في المجال والأهداف، حيث يهتم كل منهما بالسوق واتجاهات وأفكار وسلوك

* لمزيد من التفاصيل حول تعريف التسويق، يمكن الرجوع إلى:
- د. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، (بيروت: الدار الجامعية، 1984)، ص.ص 15-20.
- د. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الأول (بيروت: الدار الجامعية، 1992)، ص.ص 51-56.
- د. محمد عفيفي حمودة، إدارة التسويق، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1986)، ص.ص 10-13.

المستهلك وكيفية صنع قرار الشراء، وبالتالى فإن هناك تلاقيا بينهما، يمكن توضيح مجالاته على النحو التالى:-[1]

1- أن كثيراً من أنشطة العلاقات العامة تؤدى إلى مساندة جهود البيع.

2- المساهمة في تحقيق إستراتيجية التسويق، وذلك من خلال وضع خطط أطول مدى لمكانة المنظمة في السوق.

3- التعاون فيما يتعلق بكشف الحقائق- كلها أو بعضها- التى تمهد للإستفادة من فرص السوق، وذلك من خلال بحوث الرأى العام.

4- الإسهام في التخطيط السلعى، وذلك من خلال التعريف بآراء جمهور المستهلكين.

والواقع، أن مشاركة كل من العلاقات العامة والتسويق في الهدف، من شأنه أن يقدم آراءاً أكثر نضجاً، وبالتالى تؤثر إيجابياً على مستقبل المنظمة.

ثالثاً: العلاقات العامة والإعلام: Information

الإعلام هو تزويد الجماهير بالأنباء الصحيحة والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة، التي تساعدهم على تكوين رأى في مشكلة معينة، ويهدف في المقام الأول إلى التنوير والتثقيف.[2] كما يعرف الإعلام بأنه كافة أوجه

---

[1] د. أحمد محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[2] د. محمود الجوهرى، الإعلام: ونظرياته الأساسية، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد 137 - 138 - 139، يناير - فبراير - مارس 1982، ص30.

النشاط الإتصالى التى تهدف إلى تزويد الجمهور بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة، والمعلومات السليمة عن القضايا والموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور بطريقة موضوعية، وبدون تحريف، بما يؤدى إلى خلق درجة عالية من المعرفة والوعى والإدراك والإحاطة الشاملة لدى فئات جمهور المتلقين للمادة الإعلامية بكافة الحقائق والمعلومات الصحيحة عن هذه القضايا والموضوعات والمشكلات، وبما يسهم في تنوير الرأى العام، وتكوين الرأى الصائب لدى الجمهور في القضايا والوقائع والموضوعات والمشكلات المثارة والمطروحة.[1]

ويتضح من خلال التعريفين السابقين، أن الإعلام هو عبارة عن نشر الحقائق حول موضوع معين بهدف التنوير والتثقيف للرأى العام، وذلك من حلال وسائل النشر الموجهة إلى الجمهور، أما العلاقات العامة فإنها تسعى إلى توصيل الحقائق في الإتجاهين، وهى بذلك تحتاج إلى وظيفتى الإستخبارات Intelligence والإعلام Information.[2] فهى تحتاج إلى الوظيفة الأولى للتعرف على بيئة الرأى العام المتغير باستمرار ودراسة وتحليل الإتجاهات العامة في التعليم والسياسة والإصلاح، والتكيف مع هذه المتغيرات، كما أنها تحتاج إلى الإعلام لتحقيق التجاوب السلوكى المطلوب من جانب الجمهور.

---

[1] د. سمير محمد حسين، الأعلام والإتصال بالجماهير والرأى العام، (القاهرة: عالم الكتب، 1984)، ص 21.

[2] د. محمد محمد إبراهيم ود. أحمد الحلح ود. مصطفى أبو بكر، برنامج التوظيف الفعال لنشاط العلاقات العامة، (شبين الكوم: مركز الدراسات الوطنية، أكتوبر 1995)، ص.ص 10-11.

رابعاً: العلاقات العامة والدعاية: Propaganda

يُقصد بالدعاية في الدول الأوربية نشر المعلومات بهدف التأثير على وجهة نظر أو معتقدات الجمهور، أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فيقصد بها عملية إعادة صياغة تفكير الجمهور لجعله يعتقد في الشئ موضع الدعاية، حتى ولو كان غير حقيقى[1] كما يُقصد بها إثارة الرأى العام على نطاق واسع، بغرض نشر الأفكار دون إعتبار لصدقها أو دقتها، وتعرف أيضا بأنها التأثير على آراء ومعتقدات الجماهير، لجعلها تتخذ اتجاهاً معيناً نحو نظام أو مذهب، بصورة إيجابية أو سلبية، كما تحاول تحقيق التهيئة النفسية للأفراد لقبول وجهات النظر التى تدعو لها والتشبع بها، وقد تلجأ في ذلك إلى تشويه أو الحقائق وتحريفها.

ويتضح من خلال التعاريف الثلاثة السابقة، أن هناك نوعين أساسيين من الدعاية، هما:-

---

[1] د. عاطف عدلى العبد، الإتصال والرأى العام (القاهرة: دار الفكر العربى، 1993)، ص.ص 12-18.

- د. عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة: مدخل بيئى، (الزقازيق: بدون ناشر، 1991)، ص 17.

- د. أحمد زكى بدوى، معجم مصطلحات الإعلام، (القاهرة: دار الكتاب المصرى اللبنانى، 1985)، ص 129.

1- الدعاية البيضاء: White propaganda

وهى الدعاية المكشوفة، التى تمثل النشاط العلنى الهادف إلى إعلام الجمهور بنواحى التقدم في شتى مجالات الحياة - الإجتماعية والثقافية والفنية - من ناحية، وإيجاد نوع من التقارب والتفاهم القائم على أساس المعرفة مع هذا الجمهور من ناحية أخرى. ولذلك فإن الدعاية البيضاء تقترب من الإعلام وإن إختلفت عنه من حيث وجود أهداف تأثيرية مُسبقة، وإخفاء بعض الجوانب السلبية، والتأكيد على الجوانب الإيجابية المشرقة فقط.

2- الدعاية السوداء: Black Propaganda

وهى الدعاية التى لا تكشف إطلاقاً عن مصادرها الحقيقية، وتنتشر بطرق سرية سوداء، داخل أرض العدو أو الخصم أو المنافس، أو على مقربة منها، وتهدف إلى إشاعة البلبلة وحرب الأعصاب والتشكيك والتحريض على العصيان، وبالتالى فإنها تلحق أبلغ الضرر بالرأى العام الذى تزوده بأخبار زائفة، وتُحدث بلبلة في الآراء، وإضطراباً في الأفكار. وعلى ذلك فإن الدعاية البيضاء تصبح إحدى الأدوات التى يمكن للعلاقات العامة الإعتماد عليها في تحقيق أهدافها، مثلها مثل الأعلام؛ في حين أن الدعاية السوداء لا شأن لأعمال العلاقات العامة بها.

خامساً: العلاقات العامة والإعلان Advertising

يُمثل الإعلان أحد الأدوات الأساسية التى تستخدمها المنظمات المختلفة لتحقيق الإتصال بالمشترين المستهدفين، كما أنه أحد أشكال الإتصال غير الشخصى الذى يتم من خلال وسائل الإعلان المدفوع لها، وعن طريق مُعلن محدد.(1)

ولما كان الإعلان يُعتبر أحد عناصر الترويج (الإعلان/ تنشيط المبيعات/ البيع الشخصى، النشر)، الذى يُعتبر بدوره أحد عناصر التسويق، فإنه يعتبر وسيلة عملية للإتصال بشريحة محددة من الجمهور (المستهلكين)، لحثهم على شراء منتجات المنظمة، وتهيئتهم لتقبل تلك المنتجات، وهم في حالة من الرضا الذهنى والنفسى.

والإعلان يُعد وظيفة تسويقية، إذا استهدف تحقيق المبيعات أو زيادتها أو المحافظة عليها، في حين أنه يُعد إحدى وسائل العلاقات العامة، إذا تم

---

(1) Ketler, ph., Principles of Marketing, (N.J. printic-hall International, Eng- leweod cliffs, 1986) p. 360.

نقلا عن:-

- د. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإعلان والعلاقات العامة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1990)، ص 8.

استخدامه بغرض إقامة أو توطيد العلاقات الطيبة بين المنظمة وجمهور مستهلكيها الحاليين والمرتقبين.[1]

وفى كل الأحوال، فإن الإعلان أضيق نطاقاً وأقل شمولاً من العلاقات العامة، كما أنه يعتبر إحدى أدواتها، التى تساعدها في تحقيق أهدافها.

سادساً: العلاقات العامة والعلوم السلوكية Behavieral sciences

وتتكون العلوم السلوكية من علم النفس وعلم الإجتماع وعلم الأنثروبولوجى، وهى التى تختص بدراسة وتحليل وتفسير أنماط السلوك الإنسانى، من حيث التعلم والإدراك والإتجاهات والدافعية والشخصية والجماعات، كما تختص أيضاً بالتنبؤ بكافة صور السلوك الإنسانى، وردود الأفعال المتوقعة إزاء المواقف والمشكلات والقضايا والأحداث الحالية والمستقبلية.

وإذا كانت العلاقات العامة تتعامل مع جماهير الرأى العام الداخلى والخارجى للمنظمة، فإنها أحوج ما تكون إلى هذه العلوم، التى لا يمكن أن يُكتب لها النجاح، دون الإلمام الكافى والوافى لهذه العلوم من جانب ممارسيها؛ حيث كلما زاد مستوى وعى ومعرفة ممارس العلاقات العامة بالعلوم السلوكية، كلما أمكنه القيام بواجباته الوظيفية المعاصرة بشكل متميز.

---

[1] د. محمد سعيد أحمد، الإعلان والإتصالات في خدمة العلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد 135- 136 - نوفمبر - ديسمبر، 1981، ص 14.

ماهية العلاقات الإنسانية

هناك مجموعة من المعطيات التى يمكن أن تفيد فى تحديد ماهية العلاقات الإنسانية وأهم هذه المعطيات، هى:-

- تضم الشركات والمؤسسات المعاصرة أعداداً كبيرة من الأفراد .
- يختلفون فى الموطن، التعليم، المهارات، التجارب، القيم، الأفكار، الطموح، الأوضاع الاقتصادية والإجتماعية والصحية.
- يجمع هؤلاء جميعاً رباط واحد، هو الهدف الكلى المنظمة، والأهداف الفرعية للإدارت والأقسام والوحدات.
- لكل فرد من هؤلاء وظيفة يؤديها، ودور يلعبه.
- ولكى يقوم الفرد بدوره ويؤدى وظيفته، لابد أن يقيم علاقات مع الأفراد الآخرين الذين يلعبون أدواراً أخرى ويؤدون وظائف أخرى تتكامل مع دوره ووظيفته.
- تشكل هذه العلاقات شبكة معقدة مستمرة من الروابط والصلات ليس فقط حياة المنظمة.
- تلك هى شبكة العلاقات الإنسانية.

وعلى ذلك، فإنه يمكن تعريف العلاقات الإنسانية على أنها مجموعة من الإتجاهات التى تهدف إلى تطوير العمل الجماعى داخل المنظمات، عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ، ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها فى جو يحفز على العمل التعاونى المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا .

العوامل المؤثرة على شبكة العلاقات الإنسانية:

أثبتت دراسات والبحوث الميدانية فى مجال العلاقات الإنسانية أن هناك عدة عوامل تؤثر على شبكة العلاقات الإنسانية، وأهم هذه العوامل هى:-

1- الخصائص الشخصية للأفراد.

2- أنماط سلوكهم.

3- القيم التى توجد لدى الأفراد.

4- اتجاهاتهم وآراؤهم.

5- ثقافة المؤسسة وقواعدها.

6- طبيعة عمل المؤسسة وإمكاناتها.

7- رسالة المؤسسة ودورها فى المجتمع.

8- القيم والأعراف الإجتماعية.

9- الظروف الإقتصادية والإجتماعية السائدة.

مراحل تطور نظرة المدير إلى العلاقات الإنسانية

يمكن استعراض مراحل تطور المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية من خلال الجدول التالى

جدول رقم (3)

تطور نظرة المدير إلى العلاقات الإنسانية

	المدير التقليدي	المدير السلوكي	المدير العصري
المنظمة	✪ الة كبيرة . ✪ وحدة إقتصادية. ✪ كيان مثالى.	✪ نظام معقد . ✪ وحدة فنية إجتماعية. ✪ كيان طبيعى .	✪ نظام مفتوح . ✪ وحدة فنية إجتماعية. ✪ عضو فى البيئة الكبيرة.
الفرد	✪ جزء من الآلة. ✪ مخلوق إقتصادى ✪ أداة إنتاج	✪ إنسان ✪ مخلوق اجتماعى . ✪ عضو في جماعة عمل.	✪ مصدر هام وغال . ✪ مخلوق له طاقات ودوافع متنوعة .
الهدف	✪ الإنتاجية ✪ المنافسة ✪ الأرباح	✪ الرضا ✪ الروح المعنوية ✪ الإنسجام	✪ مزيج متكامل من مصالح العمل والأفراد.

فلسفة العلاقات الإنسانية المعاصرة

تستند العلاقات الإنسانية المعاصرة إلى مجموعة من المحاور الأساسية، التى تُشكل فى مجملها فلسفة العلاقات الإنسانية ذلتها، وأهم هذه المحاور، هى:-

1- للمنظمة دور هام ومهمة معينة تؤديها فى المجتمع ..

2- يتطلب هذا الدور إنتاجية رفيعة ومستوى عال للأفراد ..

3- الأفراد جزء هام وحيوى للمنظمة ..

4- الأفراد هم :

- رأس المال البشرى .
- رأس المال الذكى .
- أغلى رأس مال .

5- يتفاعل الأفراد مع :

- بعضهم بعضا.
- وظائفهم.
- خطط للمنظمة وسياساتها.
- ثقافة المنظمة ومفاهيمها.

6- تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها نتيجة لتفاعل :

- العنصر الإنسانى.
- العنصر الفنى.

7- كلما كان هذا التفاعل إيجابياً ، كان ذلك فى صالح الطرفين .

- المنظمة.
- الأفراد.
- ثم المجتمع الكبير.

8- ترتبط كفاءة المنظمة وفاعليتها بكفاءة الأفراد وفاعليتهم.

9- تزيد فاعلية العلاقات الإنسانية عندما تزيد مهارة الإدارة فى :

- حسن توظيف واستثمار جهود الأفراد.
- حسن توجية أنشطتهم.

- تعميق تعاونهم وأنسجامهم.
- دمجهم فى فرق عمل متماسكة.
- إشباع دوافعهم.
- تهيئة المناخ المناسب.

10- العلاقات الإنسانية الجيدة هى إذاً مزيج من :

- الآداء المتميز والرضا المرتفع.
- الإنتاجية الراقية والروح المعنوية العالية.

معوقات فعالية العلاقات الإنسانية فى المنظمة

وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلى:-

1- القيادة الإدارية غير الصالحة.
2- الأمن الزائد الذى يشعر به العاملون.
3- عدم الموضوعية فى تقييم آداء العاملين.
4- الصراعات والمنازعات فى العمل.
5- عدم إدراك أهمية وقيمة الوقت.
6- عدم فعالية نظم الحوافز.
7- تعدد القيود المفروضة على سلوك العاملين.
8- زيادة عدد العمالة عن المطلوب لأداء العمل.
9- عدم فعالية نظم التدريب والترقية والاختيار والتعيين فى إدارة المواد.

مقومات فعالية العلاقات الإنسانية فى المنظمة

وتتمثل أهم هذه المقومات، فيما يلى:

1- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.

2- اشباع حاجات العاملين - المتنوعة - وحاجات العمل وتحقيق التوزان الدقيق للإختصاصات والأدوار والمهام الوظيفية بما يحقق أهدافهم وأهداف العمل.

3- التحديد الدقيق للإختصاصات والأدوار والمهام الوظيفية بما يحقق أهداف العمل.

4- المشاركة فى عملية صنع القرارات المرتبطة بالعمل.

5- القيادة الرشيدة.

6- الإتصالات الفعالة.

7- التطبيق السليم لمبدأ المساءلة.

8- تحسين البيئة الإجتماعية للعمل، من خلال الإعتراف بأهمية الجماعات غير الرسمية والمهارة فى التعامل معها.

9- تطبيق مبدأ الإدارة بالمواقف

10- تطبيق مبدأ الإدارة بالإستثناء.

11- حسن العلاقة مع الزملاء والمرؤسين والرؤساء.

12- إذابة الثلوج فى العلاقات بين بعض الفئات (الشباب وكبار السن / الرجال والنساء / الاستشاريين والتنفيذيين / ذوى الياقات الزرقاء وذوى الياقات البيضاء).

الفصل السادس
القيادة الإدارية الفعالة

- ماهية القيادة الإدارية.
- الرئاسة والإدارة والقيادة.
- عناصر القيادة الإدارية.
- أنواع القيادة الإدارية.
- نظريات القيادة.
- المقومات السلوكية والتنظيمية للقيادة الإدارية الفعالة.
- السلوك القيادى والإدارة الفعالة للوقت.

الفصل السادس

القيادة الإدارية الفعالة

ماهية القيادة الإدارية:-

تُشكل القيادة بمفهومها العَام مكانة بارزة في حياة الأمم والشعوب؛ نظراً لأن السلوك القيادى من السمات المميزة لتقدم المنظمات والمؤسسات والدول، ومن ناحية أخرى فإن سمة القيادة تنمو وتتطور منذ مراحل النمو الأولى للفرد، فمثلاً الطفل الذى يمكنه التأثير على أقرانه فى مراحل حياته المبكرة يعتبر قائداً لهم، ويتبدى ذلك من خلال بعض أفعاله أو أقواله، كأن ينادى فيهم حين التقسيم إلى فِرق متنافسة "**من سيلعب فى فريقى**" خلافاً لغيره من الأطفال، والذى يكون فى حيرة من أمره وهو يبحث منادياً عن أى من الفرق سيكون عضواً فيها، وهكذا يمتد مفهوم القيادة ليشمل جميع الكائنات الحية (النمل، النحل، الأسماك، الطيور، الحيوانات) والعائلات والمؤسسات الإقتصادية والإجتماعية.

هذا، وقد تطور مفهوم القيادة فى التنظيمات الإدارية المختلفة بحيث أصبحت هى قلب الإدارة النابض؛ إذ أن القادة الأداريين هم المسئولون عن تسيير العمل وحفز الهمم وبث روح الحماس والحيوية لدى الآخرين (الأتباع)، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، فضلاً عن أن التقدم والنجاح الذى تحققه المنظمات المختلفة إنما يُقاس بمدى فعالية القيادة التى تتولى مسئولية إدارتها.

والواقع، أن فعالية القيادة تمتد إلى كافة عناصر العملية الإدارية،

فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تحتاج كلها إلى قيادة إدارية حكيمة تُحسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وتُحسن توجيهها نحو الأهداف المنشودة.

وعلى ذلك، فوجود القائد أمر ضرورى ما دامت هناك جماعة، ومهمته الأساسية هى بذل الجهد والعطاء المتواصل للتأثير فى الجماعة وتوجيه أنشطتها فى جو من التعاون والألفة نحو تحقيق أهدافها.

وحتى يتسنى التعرف على ماهية القيادة، فأنه يمكن إستعراض بعض المفاهيم الخاطئة عن القيادة، مثل:-

1- القيادة هى أن تكون لطيفاً مع الناس أو تجعلهم سعداء.

2- القيادة هى مرادف للديمقراطية .

3- القيادة هى نوع ذكى من التحكم والسيطرة على الآخرين.

4- القيادة تولد مع الفرد ولا تصنع له، حتى يكون قائداً.

5- للقيادة هالة Charisma، تتوفر فى فرد معين (القائد)، ولا تتوافر فى أتباعه.

وأستناداً إلى ما سبق، فإنه يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير الإيجابى فى الآخرين، بما يحقق أهدافهم من ناحية وأهداف العمل من ناحية أخرى، وأهداف المجتمع من ناحية ثالثة.

الرئاسة والإدارة والقيادة:-

يمكن التمييز بين الرئاسة والقيادة من خلال عدة جوانب، أهمها:

1- مصدر السلطة:

حيث سلطة الرئيس مستمدة أصلاً من سلطة عليا خارج الجماعة ذاتها، ومن خلال نظام له ضوابط محددة، فى حين أن سلطة القائد تنبع من الجماعة ذاتها؛ نظراً لأن القيادة ما هى إلا سلوك من جانب فرد (هو القائد)، يؤثر على سلوك غيره من الأفراد (هم المقودون)، بحيث ينفذون أوامره ويتقبلون تعليماته طواعية وبأريحية وأحترام، بمعنى أن الرئاسة تفرض تناسب من أعلى، فى حين أن القيادة تنبع/ تطفو من أسفل.

2- الهدف:

حيث يتحدد هدف الرئاسة أساساً بواسطة السلطة العليا التى إختارته وبما يحقق مصالحها، والتى يمكن أن تتواكب مع مصلحة الجماعة، فى حين أن الهدف من القيادة يتحدد أساساً بواسطة الجماعة التى يقودها فهى التى تحدد الهدف وفقاً لمصالحها الجماعية.

3- التفاعل الإجتماعى وتنظيم العلاقة:

حيث يتزايد التفاعل الإجتماعى المشترك بين أعضاء الجماعة فى حالة قيادة عنها فى حالة الرئاسة، بمعنى أن هناك تباعد أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة، وتكون الهوة واسعة بين الطرفين، بينما تقل هذه الهوة (المسافة الإجتماعية) بين القائد والأتباع فى حالة القيادة، ويكون الأتصال فى هذه الحالة أيسر وأقرب.

4- الأختيار:

حيث يتم أختيار القائد من داخل الجماعة، بينما يكون أختيار الرئيس من خارج الجماعة أو من داخلها.

5- أسلوب العمل:

حيث يستند الرئيس فى رئاسته إلى السلطة والهيمنة على الآخرين، بموجب الصلاحيات الممنوحة له بينما يستند القائد فى أسلوب عمله إلى حب الأتباع وتشجيعهم له وإلتفافهم من حوله طواعية.

ومن ناحية أخرى، فإنه يمكن التمييز بين الإدارة والقيادة، من خلال الآتى:-

1- الإدارة تساعد على استمرار العمل - من خلال ممارسة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) - فى حين أن القيادة تقوم بالتجديد والتنمية والتطوير.
2- الإدارة تعتمد على الهيمنة والسيطرة - من خلال السلطات والصلاحيات الممنوحة للمدير - فى حين أن القيادة تعتمد على الثقة المتبادلة من خلال العمل بروح الفريق.
3- الإدارة تركز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة، بينما تركز القيادة على ضرورة فعل الشئ الصحيح من أول مرة.

وعلى ذلك فإن المدير الفعال هو الذى يمارس الرئاسة الممنوحة له من السلطة العليا، وفى ذات الوقت يتحلى بصفات القائد الرشيد، حتى يطيعه العاملون تحت إمرته وهم راضون عن الاعمال الموكلة إليهم، ويتقبلون

توجيهاته بروح من الرضاء، فيتولد لديهم روح الولاء والأخلاص والحماس نحو العمل ورئيس العمل.

عناصر القيادة الإدارية:-

تتكون القيادة الإدارية من ثلاثة عناصر أساسية، يمكن أستعراضها على النحو التالي:-

أولاً: التأثير فى المرؤوسين:-

حيث يمارس القائد الإدارى أعماله وجهوده بإستخدام أسلوب التأثير فى توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم فالتأثير هنا يعتبر الأداة الرئيسية لتحقيق الأنسجام والتعاون بين المرؤوسين بعضهم بعض من جهة، وبينهم وبين قائدهم من جهة أخرى، وذلك فى سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة.

والواقع أن التأثير المقصود هنا ليس التأثير المستند إلى إستخدام القوة والسلطة لتوجيه المرؤوسين للعمل، وإنما هو الأسلوب الذى يعتمد على الأقناع والأستمالة وشحذ الهمم نحو تحقيق التعاون والأنسجام للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ويستمد أسلوب التأثير قوته من خلال رضاء وقبول المرؤوسين للقائد وتقبلهم لتعليماته طواعية، وليس مستمداً من الهيمنة والقوة، ويعتمد القائد فى ممارسته لأسلوب التأثير على عدة مصادر أهمها:

1- المصدر الشرعى والمستند إلى قرار صادر من سلطة عليا يتضمن حق شخص معين فى ممارسة صلاحيات معينة على آخرين (مرؤوسين).

2- المصدر المالى، وينبع من قدرة المدير على إستخدام الحوافز المادية من مكافآت نقدية وعينية كأسلوب تأثير فى توليد وتحريك الدوافع لدى المرؤوسين على الآداء الجيد، وذلك إذا أمتثلوا لأوامره وتعليماته كرئيس لهم، فالمرؤوس يتوقع العائد الذى سيحصل عليه بعد إنجازه العمل الموكل إليه بإتقان.

3- مصدر القبول، حيث يعتبر قبول المرؤوسين بالقائد عن رضا وإقناع مهماً للتأثير عليهم نحو الآداء الجيد، وذلك نتيجة لأسلوبه القيادى الذى يحترم أدميتهم ويحترم العمل ذاته.

4- مصدر الخبرة، حيث تساعد الخبرات المتراكمة لدى القائد فى التأثير على مرؤوسيه في العمل.

5- المصدر الشخصى، حيث تتحكم مجموعة من السمات الشخصية فى إحداث التأثير المطلوب على المرؤوسين، مثل القدرة على الإقناع والمعاملة الحسنة، والبعد عن الأنانية ... الخ.

ثانياً: توحيد وتوجيه جهود المرؤوسين:-

وتأتى عملية التوحيد والتوجيه للجهود البشرية لإحدى المهام الرئيسية للقائد الإدارى، فالتنظيم عبارة عن تكوين إجتماعى يحتوى على مجموعة من الأفراد يتفاوتون فى جوانب نفسية وإجتماعية عديدة، الأمر الذى يتطلب إيجاد نوع من التوافق والإنسجام بينهم، لتحقيق درجة من التعاون فى سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثاً: تحقيق الأهداف:-

حيث يمارس القائد جهوده بالتأثير فى المرؤوسين وتوحيد وتوجيه جهودهم بقصد الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولعل أهم المشكلات التى تواجه القائد فى هذا المجال، هو إرتباط هذه الأهداف بأهداف العاملين، وأهدافه هو كقائد، ولذلك فإن درجة النجاح التى يمكن للقائد تحقيقها إنما تعتمد على قدرته على تحقيق التوازن والمواءمة بين هذه الأهداف جميعاً، ومن هنا تظهر حكمة وبراعة القائد فى إحداث التوازن المطلوب بين الأهداف المختلفة.

فالقائد الذى ينفرد بتحقيق أهدافه الشخصية بمعزل عن أهداف العاملين، سيواجه بكثير من النزاعات بينه وبين العاملين، وبالتالى خلق جو من عدم الإنسجام والتفاهم بين الطرفين، ومن ناحية أخرى فإن المغالاة فى بلوغ الأهداف التنظيمية على حساب أهداف العاملين سيؤدى إلى ظهور مشكلات كثيرة مما يعقد مهمة القائد فى الوصول إلى مسعاه.

والواقع، أن التداخل الذى يظهر بين هذه الأهداف أنما تحتمها طبيعة العلاقة السائدة بين القائد ومرؤوسيه، فإذا كان القائد يريد من المرؤوسين شحذ هممهم وبذل جهودهم فى سبيل الوصول إلى الأهداف التنظيمية فإن المرؤوسين يسعون أيضاً إلى الحصول على مقابل مادى وإجتماعى ونفسى، بإعتبارها الحاجات التى يسعى الانسان إلى إشباعها من خلال التنظيم الذى يعمل فيه وينتمى إليه.

أنواع القيادة الإدارية:-

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للقيادة الإدارية -وفقاً لطبيعة المناخ الإجتماعى السائد، وأسلوب القائد فى ممارسة العملية القيادية ذاتها- وهذه الأنواع الثلاثة هى:

أولاً: القيادة الأتوقراطية (الدكتاتورية):

وهى التى ينفرد فيها القائد بإقرار السياسات وصياغة الأهداف، وتحديد الوسائل والخطوات اللازمة للعمل، ويكون الاتصال فى اتجاه واحد (هابط من أعلى إلى أسفل)، وعادة ما يحدد القائد نوع وكمية العمل لكل شخص وكذلك شركائه فى نفس العمل، ولا يسمح بتفويض سلطاته إلى الآخرين ويطبق عدم الموضوعية فى ثنائه ولومة للموظف ويبعد كثيراً عن المناقشة الجماعية البناءة، فضلاً عن أن يركز على الحوافز السلبية والرقابة الصارمة حين تعامله مع مرؤوسيه.

ثانياً: القيادة الديمقراطية (الإقناعية):-

وهى التى يطبق فيها القائد مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، وبهذا فإنه يوازن بين المركزية واللامركزية كما يسمح بإستخدام المشاركة فى صنع القرارات المتعلقة بالمواقف التى تتطلب ذلك، كما يوازن بين تطبيق الحوافز الإيجابية التى تقوم على الوعد بالثواب من ناحية، والحوافز السلبية التى تقوم على التلويح بالعقاب من ناحية أخرى.

أما فيما يتعلق بالإتصالات فإنه يركز على الإتصالات ثلاثية الأبعاد (الصاعدة والهابطة والأفقية) ووفقاً لما يمليه كل موقف من المواقف الإدارية

التى تواجهه، وأخيراً فإنه يطبق الرقابة الصارمة والرقابة عن بعد وفقاً لطبيعة الموقف ذاته.

ثالثاً: القيادة الفوضوية (المتسيبة):-

وهى التى يطبق فيها القائد اللامركزية بدرجة كبيرة للغاية، ويبالغ في استخدام المشاركة، كما يركز على الحوافز الإيجابية فقط (الوعد بالثواب)، فضلاً عن تركيزه على الاتصالات الصاعدة فقط، وأخيراً فإنه يمارس رقابة ضعيفة على مرؤوسيه، بمعنى أنه يمنحهم الحرية المطلقة أو شبه المطلقة فى العمل، وبما يشبه المثل القائد يترك لهم الحبل على الغارب.

كما يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من القيادة - وفقاً لمدى تركيز القائد على أى من الأهداف الرسمية للمنظمة أو الأهداف غير الرسمية العاملين بها - وذلك على النحو التالى:

أولاً: القيادة المحاولة:

وهى التى يحاول فيها القائد إنجاز العمل الموكل إليه (أى تحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة)، وكذلك إرضاء العاملين معهم (أى تحقيق الأهداف غير الرسمية للعاملين بالمنظمة أثناء تأديتهم لأعمالهم)، ولكنه يفشل فى تحقيق كلا الهدفين.

ثانياً: القيادة الناجحة:

وهى التى يحاول فيها القائد إنجاز العمل الموكل إليه، وكذلك إرضاء العاملين معه أثناء تأديتهم لأعمالهم، ولكنه ينجح فى تحقيق الهدف الأول ويفشل فى تحقيق الهدف الثانى.

ثالثاً: القيادة الفعالة:-

وهى التى يحاول فيها القائد إنجاز العمل الموكل إليه، وكذلك إرضاء العاملين معه أثناء تأديتهم لأعمالهم، وينجح فى تحقيق كلاهما.

وعلى ذلك فإن النمط القيادى الفعال هو تعبير عن سلوك الرئيس تجاه جميع أطراف الموقف الذى يواجهه، وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف.

نظريات القيادة:-

هناك عدة نظريات للقيادة تحاول كل منها تعريف ماهية النمط القيادى الفعال، سوف يتم تناول هذه النظريات تفصيلاً على النحو التالى:

أولاً: نظرية السمات:-

وتنظر إلى القيادة من خلال وصف الأفراد الذين يمارسونها وبالتالى فإن معرفة وتوضيح السمات أو الخصائص أو الصفات التى يتميزون بها تساعد على معرفة النمط القيادى الفعال بل والتنبؤ به مستقبلاً.

وقد اسفرت نتائج البحوث والدراسات عن قوائم لسمات القائد الجيد، أهمها السمات الجسمية والسمات العقلية المعرفية والسمات الإنفعالية والسمات الإجتماعية والسمات العامة (وتشمل المظهر المعقول والمحافظة على الوقت والإلمام بالعمل والأمانة وحسن السمعة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الإجتماعية والتواضع).

ويعتمد منهج البحث الخاص بهذه النظرية على تقسيم المديرين إلى فئتين: **فئة فعالة وفئة غير فعالة**، ثم دراسة خصائص الفئة الأولى وتعميمها بحيث تسمح بالتعرف على النمط القيادى الفعال وكذلك التنبؤ به مستقبلاً.

وهناك بعض الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية (عيوبها)، أهمها:-

1- إن منهج البحث الخاص بهذه النظرية خاطئ ، حيث أن تقسيم القيادة إلى فعالة وغير فعالة إنما هو تقسيم تحكمي يمكن أن يختلف عليه اثنان.

2- إن هذه النظرية تهمل الموقف الذى يتواجد فيه القائد، وتركز فقط على خصائص القيادة الفعالة للقائد الفعال.

3- لم تؤيد الدراسات الميدانية التى قامت باختبار مدى صحة النظرية ومدى وجود علاقة دقيقة بين خصائص القيادة الفعالة من ناحية والفاعلية من ناحية أخرى.

4- لما كان التدريب والتنمية وتقييم الآداء تساعد جميعا على إكساب الأفراد الكثير من مقومات القيادة الفعالة، فإن هذا يؤكد خطأ الفرض الضمنى لهذه النظرية وهو أن خصائص القيادة الفعالة تورث ولا تكتسب.

وأخيراً، فإن نظرية السمات وإن فشلت فى تفسير ماهية النمط القيادى الفعال فى مجالات العمل المختلفة. إلا أنها تصلح لتفسير المواقف القيادية السامية؛ كالأنبياء والفلاسفة والمصلحين الاجتماعيين.

ثانياً: دراسات جامعة أوهايو:-

وقد بدأت دراسات هذه الجامعة فى عام 1945م، وقامت على نقطتين أساسيتين، هما:-

1- أن هناك فارقاً كبيراً بين لفظى القيادة والقيادة الفعالة.

2- أن توصيف القيادة وتقييمها بُعدان منفصلان تماما، ويجب دراسة كل منهما على حده، لأنه من المنطقى ألا نبدأ بتقييم شئ إلا بعد القيام بوصفه أولاً.

وقد تبلورت النتائج النهائية لهذه الدراسات فى أن القيادة ذات بُعدان أساسيان هما:-

1- **البُعد الأول** :- وهو الخاص بالتعاطف، ويهدف هذا البُعد إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية للأفراد بالمنظمة.

2- **البُعد الثانى** :- وهو الخاص بالمبادأة والتنظيم، ويهدف هذا البُعد إلى تحقيق الأهداف الرسمية المنظمة.

وعلى ذلك، فإن القيادة الفعالة وفقاً لهذه النظرية هى التى تحاول تحقيق كلا الهدفين، وهما أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ذاتها.

وأهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :-

أنها ركزت فقط على القائد ذاته وكذلك على الأهداف الشخصية والجماعية للأفراد وأهداف المنظمة ذاتها، دون أن تهتم بدراسة طبيعة الموقف الذى يوجد فيه القائد.

ثالثاً: دراسات جامعة ميتشجان:-

واعتمدت هذه الدراسات فى تناولها للقيادة على تقسيم جماعات العمل بالمنظمة -وذلك وفقاً لمعايير موضوعية- إلى نوعين، هما:

1- جماعات ذات كفاءة انتاجية عالية.

2- جماعات ذات كفاءة انتاجية منخفضة.

وبعد ذلك، تم دراسة الأنماط السلوكية للرؤساء فى هذه الجماعات من خلال المقابلات الشخصية التى يعقدها الباحثون مع الرؤساء لمعرفة سلوكهم تجاه جميع الأطراف بالمنظمة ولمعرفة كيفية آدائهم لأعمالهم.

وعلى ذلك فإن نتائج هذه الدراسات قد جاءت كالآتى:-

1- إن هناك بُعدان أساسيان للقيادة هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد (المرؤوسين).

2- إن اكثر الرؤساء فاعلية هم الذين يمكنهم التوفيق بين البعدين السابقين.

3- إن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيهم ولايهتمون بالأهداف الانتاجية أو العكس تقل درجة فاعليتهم إلى حد كبير.

وأهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية، هى:-

1- إن هذه النظرية قد ركزت على شخصية القائد وسلوكه تجاه الأطراف المرتبطة بالمنظمة، وأهملت طبيعة الموقف الذى يوجد فيه القائد.

2- إن هذه النظرية لم تستند إلى معايير موضوعية سليمة وثابتة فى تقسيم جماعات العمل إلى جماعات ذات كفاءة انتاجية عالية، وأخرى ذات كفاءة انتاجية منخفضة.

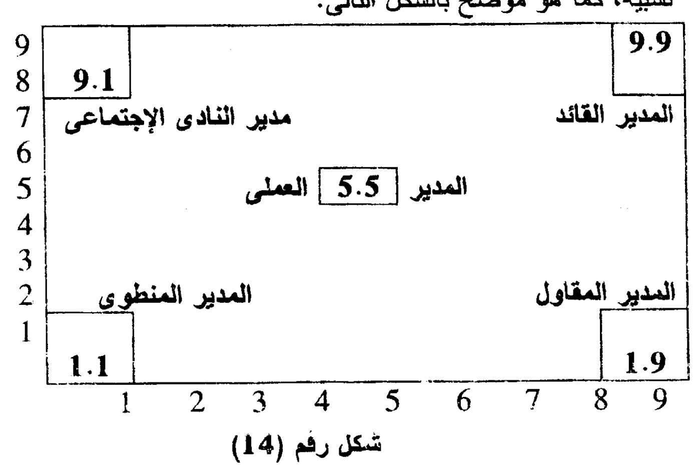
رابعاً: مفهوم الشبكة الإدارية :-

قام موتون وبليك بدراسة القيادة وفقاً لهذا المفهوم، من خلال وضع بُعدين أساسين للقيادة، هما:-

1- الاهتمام بالمرؤوسين.

2- الاهتمام بالانتاج.

وذلك فى شكل شبكة للتعرف على الأنماط القيادية المختلفة، إستناداً إلى أن كل بُعد منهما لاتمثله نقطة واحدة، ولكن تمثله عدة نقاط أو مراكز نسبية، كما هو موضح بالشكل التالى:-



شكل رقم (14)

الأنماط القيادية وفقاً لمفهوم الشبكة الإدارية

ووفقًا لهذه الشبكة فإن هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببُعدى الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالمرؤوسين، وهذه الأنماط الخمسة هى:-

1- مدير النادى الاجتماعى:-

وهو ذلك الرئيس الذى يركز تركيزاً شديداً على الأفراد (9)، ويُبدى اهتمام قليلاً بالانتاج (1).

2- المدير المقاول:-

وهو الرئيس أو المدير الذى يركز تركيزاً شديداً على الانتاج (العمل) (9)، ويبدى اهتماماً ضئيلاً بالأفراد (1)، وهو على النقيض تماماً من مدير النادى الإجتماعى.

3- المدير المنطوى:-

وهو الرئيس الذى لا يبدى اهتماماً بالأفراد أو الانتاج، إلا بالقدر القليل (1.1).

4- المدير العملى:-

وهو الرئيس الذى يهتم بكل من الأفراد والانتاج، وذلك بدرجة متوسطة (5.5).

5- المدير القائد:-

وهو الرئيس الذى يركز تركيزاً شديداً على كل من الأفراد والانتاج، (بمعنى أنه يركز تركيزاً متوازناً، ويهتم بكل منهما بدرجة قصوى)، وفى ذات الوقت (9.9).

خامساً: دراسات جامعة الينوى:-

انتهجت هذه الدراسات منهجاً جديداً فى تناول القيادة، حيث اعتمدت على طبيعة الموقف الذى يوجد فيه الرئيس، ولذلك سمى هذا المنهج بالنموذج الموقفى للقيادة الفعالة.

ويقوم هذا النموذج على أساس أن كفاءة آداء الأفراد تتوقف على التفاعل الذى يحدث بين النمط القيادى للرئيس من ناحية، وطبيعة الموقف الذى يوجد فيه الرئيس من ناحية أخرى، (أى ما إذا كان الموقف مُرضى للرئيس أم أنه غير مُرضى له).

وعلى ذلك، فإن دراسات جامعة البنوى قامت على أساسين، هما :-

أ- أبعاد القيادة من ناحية (والتى هى الاهتمام بالانتاج)، والاهتمام بالأفراد (المرؤوسين).

ب- طبيعة الموقف من ناحية أخرى، وما إذا كان هذا الموقف مُرضى أم أنه غير مُرضى، ويمكن تحديد ذلك من خلال الآتى:-

1- العلاقات السائدة بين الرئيس وأفراد جماعته.

2- التحديد الواضح للعمل وسهولته.

3- القوة التى يتمتع بها الرئيس فى التأثير على أفراد الجماعة.

وبالتالى، فإن القيادة الفعالة لا ترتبط بأبعاد القيادة وحدها ولا بطبيعة الموقف وحده وإنما هى محصلة التفاعل بين كليهما.

وعلى وجه التحديد فإن النمط القيادى المرتبط بالتركيز على الانتاج هو النمط الأكثر فاعلية في المواقف التى تتصف بإنها مُرضية للغاية، أو أنها غير مُرضية على الاطلاق، فى حين أن النمط القيادى المرتبط بالتركيز على الأفراد هو النمط القيادى الاكثر فاعلية فى المواقف التى تتصف إما بأنها مُرضية نسبياً أو غير مُرضية نسبياً.

وأهم الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية:-

هى فى أن النتائج التى أسفرت عنها دراساتها، قد جاءت محيرة بعض الشئ نظراً لتضاربها.

سادساً: أنماط القيادة والإلمام بالعمل :- (د.حنفى سليمان وآخرون)

وتقوم هذه الدراسة على أساس أنه يجب النظر إلى القيادة الفعالة على أنها عملية تبادلية ما بين الرئيس ببعدى نمطه القيادى وهما التركيز على الإنتاج والتعاطف (التركيز على الأفراد) من ناحية، وإدراك المرؤوس لدرجة إلمامه بعمله من ناحية أخرى.

والغرض الأساسى لهذه النظرية، هو أنه إذا لم تكن درجة معرفة المرؤوس بعمله كافية فإنه يميل لأن يدرك بُعد القيادة الخاص بالتركيز على الانتاج فى رئيسه على أنه أكثر أهمية من البعد الآخر وهو التعاطف، والعكس صحيح، أما إذا كان المرؤوس ملماً بالعمل، فإنه يميل لأن يدرك بعد القيادة الخاص بالتعاطف فى رئيسه على أنه الأكثر أهمية من البعد الآخر.

هذا، وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية:-

1- أن القيادة الفعالة هى عملية تبادلية بين الرئيس والمرؤوس، ولهذا يجب على الرئيس أن يكون ملماً بعمل المرؤوس فى أية لحظة زمنية.

2- إن القيادة الفعالة هى عملية حركية (بمعنى أن الأسلوب القيادى يجب أن يتمشى مع أية تغيرات). فى نفس الوقت، ولهذا فإنه توجد ثلاثة أنماط قيادية يتطلب الأمر ضرورة توافرها فى نفس الرئيس حتى يكون قائداً فعالاً، وهذه الأنماط الثلاثة هى:-

(أ) النمط القيادى الموجه:- وهو النمط الذى يتميز بمقدرة الرئيس على إظهار بُعد التركيز على الإنتاج فى علاقته بمرؤوسيه، وذلك إذا لم تتوافر لديهم المعرفة الكاملة بالعمل.

(ب) النمط القيادى المتعاطف:- وهو النمط الذى يتميز بمقدرة الرئيس على إظهار بُعد التعاطف (الأهتمام بالأفراد) فى علاقته بمرؤوسيه، وذلك إذا توافرت لديهم المعرفة الكاملة بالعمل.

(جـ) النمط القيادى الخليط:- وهو النمط الذى يتميز بقدرة الرئيس على إظهار كلاً من بُعد التعاطف وبُعد الإنتاج، وبقدر متساوى فى علاقته بمرؤوسيه، وذلك إذا توافرت لديهم المعرفة الحدية بالعمل.

والواقع، أن هذه النظرية قد أثبتت أن القيادة الفعالة هى محصلة التفاعل بين أبعاد القيادة من ناحية، ومدى إلمام (إدراك المرؤوس بعمله من ناحية أخرى).

المقومات السلوكية والتنظيمية للقيادة الإدارية الفعالة:-

الواقع، أن القيادة ليست عملية، وإنما هى أسلوب حياة للمديرين المتميزين، وأولئك هم الصفوة، بل والصفوة المختارة، وللقيادة الكثير من الدعائم والمقومات الأساسية، أهمها:

1- الإستعداد والتأهب المستمر:

حيث يدرك القادة أن الوقت الذى يقضونه فى التخطيط يمكنهم توفير أضعافه فى التنفيذ، وبالتالى فأنهم يهتمون بالتخطيط السليم، لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة، فلا يترك القادة أى شئ للصدفة أو الحظ، فهم يقومون بالتحليل والبحث والاستفسار قبل بدء العمل. يقول توماس أديسون: (لم يحدث وأن فعلت شيئاً ذا قيمة بالمصادفة) كذلك القائد: فهو يتنبأ بالمستقبل ويستعد لهذا المستقبل.

2- التنظيم:

فالقائد لدية قدرة عالية على وضع الشئ المناسب في المكان المناسب والشخص المناسب فى الموقع الوظيفى المناسب وهناك قول مأثور يقول (إن التنظيم هو أول أوامر السماء، والقائد يعرف ويتفهم قيمة التنظيم، ليس فقط فى المحافظة على الوقت والمال والجهد لكن أيضا فى تحقيق نتائج أفضل.

وتجد أن مكتب القائد منظم، وهو يحتفظ بالأشياء التى يحتاجها فقط إما فى أدراجه أو على مكتبه وكل يوم يقوم بإعداد قائمة بكل ما يريد أن يفعله، يتبعها وفقاً للأولويات ولا يبدأ فى عمل جديد إلا بعد إنتهائه من العمل الذى يقوم به أولاً. ولدية نظام لحفظ الملفات يمتاز بالدقة والحداثة، وهو يعمل فى مناخ منظم ومرتب.

3- التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها بدقة:

يُثبت الواقع، أنه لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف والأولويات والقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف والأولويات وهو يخصص كل الوقت الكافى للتخطيط لأهدافه سواء كانت أهداف شخصية أو خاصة بالعمل. والقائد يحدد وقتاً لأسرته، هواياته الخاصة، للقراءة، للإسترخاء، للتنمية الشخصية، للعمل لتنمية الفريق الذى يقوده. وهو يوازن ما بين أهدافه المختلفة ليحقق حياة أفضل وحتى يبقى دائما فى موقع القيادة (الصفوة، بل والصفوة المختارة).

4- صنع القرار:

يفرق القائد عادة بين صنع واتخاذ القرارت، وهو مدرب جيدا على كيفية صنع القرارات بسهولة ويسر. وهو يستمتع بعملية صنع القرار ولاينتظر حتى تحدث الأشياء بل يتخذ القرار لكى يجعلها تحدث.

5- المخاطرة:

عادة ما يميل القائد للمخاطرة. وهو يدرك أن عليه قبول بعض المخاطرات من أجل أن يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوى على المنافسة. يقول سيمون دى بوفوار: (إن الإنسان يسمو على الحيوان ليس بصنع الحياة بل بالمخاطرة).

6- مهارات الإتصال:

يتحلى القائد دائما بمهارات إتصال ممتازة، ومستمع يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره، وينقل رسائله، كما أنه مستمع ممتاز لا يقاطع الناس أبدا وهم يتكلمون، وهو أيضا يعرف كيف يواجه الخلافات والإنتقادات. ويتمتع بالقدرة على خلق روح الألفة مع أى إنسان حتى أصعب الناس مراساً.

7- إدارة التغيير:

عادة ما يرحب القائد بالتغيير، وفى واقع الأمر التغيير يعد جزءاً من تصرفاته اليومية. فهو لا يحب الروتين ولا يتقبل أن يقوم بنفس الأعمال مرات متكررة. وهو يتفهم أن التغيير هو الحقيقية الوحيدة في الحياة. كما أنه يتوقع التغييرات التى قد تطرأ على السوق ويتصرف وفقاً لها.

8- التحكم فى التوتر وضغوط العمل:

يعيش القائد حياته وفقاً لقاعدة وهى العمل لنفسه حتى لو كان يعمل لدى شخص آخر . وهو يحب عمله ويستمتع بأداءه، كما أنه يتفهم خطر التوتر، لذلك فهو يعلم نفسه كيف يتحكم فيها ويجعلها تعمل لصالحه (يستغلها لمصلحته). كثير من القادة يقومون ببعض التمشية أو يشتركون فى نادى صحى لتفريج الضغوط المتراكمة. والقائد مستعد لبذل الجهد (مهما كان عظيما) للتحكم والسيطرة على التوتر وضغوط العمل.

9- التفويض:

حيث يؤمن القائد بالآخرين ويؤمن أيضا بقيمة الوقت. وهو يثق فى فريق عمله ويعرف كيف ومتى وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال. كما أنه يتفهم أن عليه أن يفعل ذلك من أجل التفريغ لأنجاز أشياء أخرى أكثر أهمية حتى يحقق التقدم.

10- الرؤية والإبداع:

يتمتع القائد بحاسة ممتازة فى عمله، فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره النيره. على الرغم من أن النقد قد يوجه إلى خيالاته، إلا أن مع الوقت يستطيع الناس أخيرا أن يتفهموا لماذا يرى القائد الأشياء بهذا الشكل.

يقول جورج برناردشو: (الإبداع هو أول خطى الخلق).

11- التدريب والتعليم وبناء الفريق:

القائد هو مدرب يستمتع بمشاركة فريقة فى المعلومات التى لديه، وهو يدرك قيمة العمل بروح الفريق، ويعتنى بفريقه ويحث أعضائه على العمل، كما أنه يعلمهم ويدربهم كى يصلوا إلى أهدافهم، ويحققوا أهداف المنظمة التى يعملون بها، فهو دائما يساعد رجاله على التدريب على القوة والفعالية والتأثير.

12- التحفيز الذاتى:

القائد شخص محفز ذاتياً (لديه دوافع وبواعث ذاتيه داخلية للتحرك والإنطلاق نحو الأهداف)، وهو يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته، لذا فهو يتصرف على أساس مجهودات كل شخص على حده داخل فريقه ويأخذ فى مدحها والثناء عليها مع الشخص ذاته بشكل منفرد، وأمام المجموعة كلها، ودائما يطرى على ذوى الأداء الجيد المتميز، إنه دائما يفاجئ الآخرين وهم يعملون الشئ الصحيح، ليقدم لهم ما يشبع احتياجاتهم، ويولد لديهم الدافع على التميز.

13- المهارات والقدرات المتنوعة:

القائد شخص على درجة عالية من العلم، غزير المعارف وذو تجارب ممتازة وخلفية كبيرة. وهو يعرف عن ماذا يتحدث، دائماً يبحث عن الوسائل التى تنمى قدراته ومستوى أدائه مثل القراءة والإستماع إلى شرائط التسجيل. بالإضافة إلى حضور العديد من الندوات والدورات التدريبية التى تدور حول تنمية المهارات والقدرات الشخصية، وهو يرحب بتعلم مهارات

جديدة وتحسين نوعية حياته ونوعيه عمله، وهو دائم الكفاح فى تسلقه للجبال نحو الإمتياز والتفوق والكمال.

14- الثقة بالنفس:

يتمتع القائد بشخصية قوية وهو شديد الثقة بنفسه فى مواجهته للأزمات، وهو يعلم كيف يسيطر على أى موقف وأن موقف وأن يتعلم منه، تؤدى ثقته بنفسه إلى مزيد من الإحترام له من جانب فريقه الذى يشعر بالأمان فى العمل معه.

15- الديناميكية والحركة:

القائد شخص ديناميكى متحرك، وهو يعلم جيداً الفرق بين القول والفعل، فهو دائم التحرك لإنهاء مهمة ما، وعندما يخطط ويحدد أهدافه، فإنه يتحرك بسرعة لتنفيذ الأمر المطلوب فوراً، يطبق بجدية ما يسمى (بركان الصمت)، وكما يقول كونفوشيوس: (الرجل القائد متواضع فى حديثه ولكنه يتعدى الحدود في أفعاله). وبالتالي، فإن أفعال القائد تتحدث بصوت أعلى من كلماته.

16- الإلتزام:

القائد شديد الإلتزام بالأهداف التى يضعها، وهو يعلم أن النجاح يستغرق وقتاً، وهو يدرك قوة الإلتزام، ولا يستسلم بسهولة أبدا، وهو مخلص وملتزم لمؤسسته وللفريق الذى يعمل بقيادته للوصول إلى وسيلة أفضل فى الحياة، لتحقيق أهدافه وتقديم خدمة ممتازة إلى عملائه، بمعنى أنه إنسان ناجح

ومتميز فى المواقف الحالية، والمستقبلية، وفى المواقف المشابهة، أو المواقف المغايرة.

17- اللياقة الصحية والذهنية:

لدى القائد طاقة كبيرة فهو يهتم بعاداته الغذائية، يحترم جسده، يشرب كميات كافية من الماء كل يوم، يمارس التمارين الرياضية بإنتظام، يمتلك قدراً من الطاقة الجسدية والعقلية، حتى تساعده على تحقيق الأهداف التى يسعى إلى بلوغها، وبالتالى فهل يمكن لنا تصور فرد يعتلى سُلم القيادة وهو لايحترم ولايصون صحته البدنية والذهنية !.

18- المشاعر والعواطف:

بغض النظر عن ما تعلمته عن القيادة، فإنك ستجد دائما أن القائد شخص عاطفى حساس، فهو يحب ما يفعله، وذلك فى إطار من العاطفة والحب.

كما أنه يؤدى عمله الذى يحبه بنفس الأسلوب يوماً بعد يوم، كما أنه يتحلى بالميل الإنسانى نحو الآخرين، ويطبق مبدأ تبديل الأدوار (وضع نفسه مكانهم)، وبالتالى فإنه يتمتع بنضج فى الإدراك، ودقة فى الحكم على الآخرين.

19- المرونة والقابلية للتغيير:

إن القائد يتمتع بروح المرونه وتقبل التغيير، وهو يصنع خططه فى حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر على تنفيذها، لكنه إذا ما وجد أن هذه الخطط لا تأتى بالنتائج المطلوبة، فهو سرعان ما يبحث عن غيرها حتى يصل إلى

الهدف المرغوب، وهو فى ذلك لا يهتم إلا بتعديل الخطط والتكيف معها والإستمرار فى ذلك حتى يحقق النتيجة التى ينشدها. (إنه يؤمن بأن الخطط تُوضع لكى تُعدل).

20- الأمانة:

إن القائد يبدو إنساناً عنيفاً / قوياً إذا ما لزم الأمر، لكنه مع ذلك عادل ومنصف. وهو شديد الإخلاص لمنظمته ولفريقه ولعمله ولعملائه. كما أنه لايجازف بعمله، وصدقه وأمانته، يُضرب بهما المثل، ويتحدث عنهما كل أعضاء فريق عمله.

تلك كانت أهم الدعائم والمقومات الأساسية للقيادة. يمكنك أن تضيف إليها أن القائد يعمل بجد فهو يعمل بذكاء ويكد فى عمله. فهو يذهب إلى عمله قبل زملائه ويبقى بعد إنصراف الجميع. يقول حوراس: (إن الحياة لاتمنحنا نحن البشر أى شئ بدون العمل الشاق) وأضيف بأنه **(لولا القيادات الإدارية لما تقدمت البشرية)** كما أن القيادة ليست حلما مستحيل الحدوث، وإنما هى ممكنه لمن لديه الأهلية الحقيقية للتميز فى عصر الزحام (التكدس).

وأهم محاور هذه الأهلية التى تجعلك قائداً عصرياً -إذا ما أردت أن تكون كذلك- هى:-

1- الدافع القوى على التميز، على أن يكون ذلك مصحوباً بـ:

2- المجهود المتواصل لأجل تحقيق التميز -ودون انتظار لمقابل سريع- على أن يستند ذلك إلى:

3- البنية المعرفية الكافية لتحقيق التميز، على أن يقترن تطبيقها واستثمارها وتوظيفها بمهارات:

4- حُسن التعامل مع الآخرين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين)، على أن يتزامن ذلك مع الحرص على:

5- تسويق الذات (تطبيق عنصر المبادأة والمبادرة)، وذلك في إطار من:

6- حسن تنظيم وإدارة الوقت لكل ما سبق.

السلوك القيادي والإدارة الفعالة للوقت:-

لقد كان يُنظر إلى الوقت في الماضي القريب على أنه قيد Constrant، ولكن أصبح الآن يُنظر إليه على أنه مورد Recourse، كالمال والآلات والخامات والأسواق والمعلومات، بل أنه أغلى وأثمن الموارد جميعاً، نظراً لما يتسم به من خصائص متميزة، أهمها:

- أن ما ينقضي منه لا يمكن إسترجاعه.
- أن الفائض منه لا يمكن تخزينه.
- أن إمتلاكه وتملكه يتم دون جهد وبدون مقابل.
- أنه لا يمكن إعارته، ولا يمكن إستعارته.
- أنه المورد الوحيد الموزع على جميع البشر بعدالة، حيث يمتلك أى فرد على وجه الأرض - من مورد الوقت -أربعاً وعشرين ساعة يومياً.

وعلى ذلك، فإنه يمكن القول أن الفارق الأساسي بين قائد متميز وآخر أقل تميزاً وثالث غير متميز، يكمن في مدى قدرة كل منهم على حسن إدارة وقته وبشكل رشيد، وهذا بدوره يتوقف على مدى توافر عدة عوامل أساسية، وهي:

أولاً: الدافع إلى التميز:-

والذى يعبر عن مجموعة القوى الداخلية التى تحرك سلوك القائد تجاه الأداء الجيد، وذلك من خلال التأهب الذهنى والنفسى المتواصل للتفوق على الواجبات الوظيفية المنوطة به، والحرص بحماس وجدية على فهم وإستيعاب كل ما هو جديد فى مجال تخصصه الأصلى- بل والمجالات وثيقة الصلة بمجال تخصصه الأصلى - والإستعداد المستمر للمبادأة والمبادرة بوضعه موضع التطبيق العملى. وبما يسهم فى تحسين مستوى الجودة أو تخفيض التكلفة أو الجهد أو الوقت.

والواقع، أن توافر مثل هذا الدافع يُشكل المفتاح العملى، ونقطة البداية الحقيقية للشروع فى ممارسة إدارية فعالة لوقت القائد المتميز - أو الذى ينوى السير فى طريق التميز- الذى أدرك بوعى كيف يكون عملاقاً فى عصر الزحام.

ثانياً: التحديد الدقيق لمُضيِّعات الوقت:-

تختلف نسبياً مضيعات الوقت من قائد لآخر، وبالتالى فإنه على كل فرد متميز -أو حريص على التميز- أن يقوم بإجراء حصر وتحديد دقيق للمتغيرات، والأشخاص، والمواقف، والظروف التى تؤدى إلى إهدار وقته كأغلى وأثمن مورد يمتلكه فى الحياة.

وبصفة عامة فإن أهم مضيعات للوقت يمكن أن تتمثل فى الآتى:

- عدم كفاية المعلومات أو عدم دقتها.
- التردد فى إتخاذ القرارات، والخوف من إرتكاب الأخطاء.

- عدم الدقة فى تحديد الأولويات، وعدم الإلتزام بـالترتيب الدقيـق الموضـوع لها.
- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.
- القيام بأعمال ومهام متعددة فى وقت واحد.
- الفوضى وعدم الإنضباط الذاتى من جانب بعض العاملين.
- ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزاع بين العاملين أو بين المهام والأعمال اللازمة.
- تطبيق سياسة المركزية فى معظم أو كل أمور العمل.
- عدم وجود أهداف. أو عدم وضوح الأهداف ذاتها.
- نقص مهارات وخبرات المرؤوسين.
- وجود أكثر من رئيس للفرد الواحد داخل العمل.
- القيام بالعمل الواحد أكثر من مرة (تكرار الجهود).
- أحلام اليقظة.
- تطبيق فلسفة إطفاء الحريق، أو الإدارة بالأزمات (وليس إدارة الأزمات).
- الإهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.
- كثرة الأعمال الورقية والغوص فيها (مستنقع الرمال الناعمة).
- البدء في تنفيذ المهام قبل التفكير فيها.
- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وعدم القدرة على إدارتها بمهارة.
- المجاملات المبالغ فيها، والتفاعل الإجتماعى الزائد أثناء العمل.
- التفويض غير الصحيح.

- الإجتماعات غير الناجحة، وكثرة الزيارات المفاجئة.
- تضخم عدد العاملين بشكل يزيد عن الإحتياجات الفعلية للعمل.
- الإفتقار إلى مهارة الإصغاء الجيد.
- عدم القدرة على قول "لا" والحرص على إرضاء الجميع.
- التسويف والتأجيل والمماطلة فى إتخاذ القرارات.
- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف.
- التسلط والرقابة المفرطة.
- كثرة الزوار أثناء العمل.
- الحرص الزائد على جمع كل المعلومات حين إتخاذ قرارات تحتاج إلى السرعة فى إصدارها (شلل الكمال).
- الرغبة فى تكوين علاقات إجتماعية بهدف التسلية.
- غيبة تقارير المتابعة ومعايير الرقابة.

(حدد بدقة أى من هذه المضيعات -أو غيرها- تتعرض له. ثم أبدأ على الفور فى إتخاذ إجراءات عملية حادة من جانبك للتغلب عليها).

ثالثاً: الإجراءات العملية الجادة للتغلب على مضيعات الوقت:-

من الأهمية بمكان التأكيد على عدة حقائق، قبل إستعراض الإجراءات العملية للتغلب على مضيعات الوقت. وهذه الحقائق هى:

1- إن السبب الرئيسى فى جميع مضيعات وقتك هو أنت، أو الآخرون، أو أنت والآخرون، فالوقت لا يضيع وحده بل يحتاج إلى من يضيعه.

2- أن كل وقت مضيع، هو توظيف غير ملائم لوقتك، فالإنسان يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية.

3- أن عدم إدراك الحقائق من جانبك لا يعنى أنها غير موجودة، فقد يكون هناك ما يُضيع وقتك، ولا تدرك أنت أنه كذلك، فمثلاً قد يكون الإجتماع الذى تعقده مع مرؤوسيك مرتين كل أسبوع مضيعاً للوقت وأنت لا تدرك ذلك.

4- أن جميع مُضيعات الوقت يمكن تبريرها، كأن تقول، إن هذا الأمر ليس من مسئوليتى، أو "إن الواقع هو الذى يفرض ذلك"، أو "إن فلانا هو السبب"، ومع ذلك فإن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها وإحلالها بأنشطة منتجة، وبالتالى فإنك المسئول عنها، ويظل الحل فى يدك، والإدارة الفعالة للوقت عمادها إدارة الذات، التى تدرك بواقعية أن أحدث شكل من أشكال المنافسة اليوم فى شتى مناحى الحياة هو "**المنافسة على الوقت**".

وعلى ذلك، فإنه يمكن إستعراض أهم الإجراءات العملية للتغلب على مضيعات الوقت، من خلال المتطلبات اللازمة لإدارة الوقت على نحو فعال. وذلك على النحو التالى:

1- التخطيط الجيد للوقت:

من خلال حصر المهام والأعمال المراد إنجازها، ووضع ترتيب دقيق لها، وفقاً لأولوياتها، مع تحديد توقيت زمنى مناسب لكل منها.

(أحجز لنفسك موعداً مع نفسك)

2- الإلتزام الدقيق بالتوقيت:

من خلال الحسم فى معالجة المقاطعات بإسلوب حضارى لائق، وسلوك شخصى رشيد (تعلم أن تقول لا، وكيف تقول لا، ومتى تقول لا)...

(إذا حرصت على إرضاء الجميع، فثق وتأكد أنك لم ولن ترضى أحداً).

3- التركيز على الأهداف:

من خلال النظر بإستمرار إلى أهداف العمل وفقاً لترتيب أهميتها- وليس وفقاً لتفضيلكم- مع عدم الدخول فى التفضيلات أو الصراعات التى تعوق الوصول إلى الأهداف. **(أحذر الدخول فى منطقة الرمال الناعمة).**

4- العادات السلوكية المواتية لإدارة الوقت:-

من خلال الشروع من الآن فى تغيير وتعديل وتطوير العادات السلوكية التى تتيح لك إدارة فعالة للوقت، مثل الحيوية، واليقظة، وتنمية الذاكرة الفوتوغرافية، وأكتساب مهارات الإتصال الفعال.

(إزرع فكرة تُنبت عملاً، وإزرع عملاً يُنبت عادة، وإزرع عادة تُنبت طبعاً، وإزرع طبعاً يُنبت منهج الحياة).

5- البرمجة الذاتية:

وذلك من خلال الحرص يومياً على إعادة التأكيد علـى عقلـك البـاطن بأنك إنسان متميز فـى مجـال إدارة الوقـت، ممـا يسـاعدك علـى تحقيـق ذلـك بدرجة عالية، وعلى جعل برمجة الذات جزءاً من حياتك اليوميـة، وهـذه هـى بعض الأمثلة.

- إننى أدير الوقت بشكل رائع.
- إننى أحافظ تماماً على النظام.
- يمكننى بمهارة إستثمار وقتى جيداً.
- أنا أنسان منظم فى حياتى الخاصة، والعملية، والعامة.

(إحذر فإن الوقت يتمدد بشكل يفوق الوقت المخصص للمهمة التى أنت مكلفٌ بها، أو تلك التى تنوى تنفيذها).

الخـــلاصة:-

عليك -إذا ما اردت ان تكون قائد إدارى عصرى- أن تدرك أهميـة الوقت كأغلى وأثمن مورد متاح لك، ثم تحدد بدقة مُضيعات وقتـك ثـم تشـرع على الفور فى التغلب عليها. وبعد ذلك تابع التحسن المستمر والمتضاعف فى أدائك كقائد إدارى متميز.

الفصل السابع
الإدارة الفعالة للتغيير

- ✪ مقدمة
- ✪ طبيعة التغير والتغيير فى المنظمات.
- ✪ أهداف التغيير.
- ✪ مجالات التغيير.
- ✪ أنواع التغيير.
- ✪ منهجية الإدارة الفعالة للتغيير.
- ✪ أسباب مقاومة التغيير.
- ✪ أساليب التغلب على مقاومة التغيير.
- ✪ مقومات فعالية إدارة التغيير بالمنظمات.

الفصل السابع
الإدارة الفعالة للتغيير

مقدمة:-

يعتبر التغيير سُنة كونية وحقيقة أبدية فى حياة المجتمعات والشعوب والمنظمات والأفراد والكائنات، وهو يشملها جميعاً؛ فمثلاً نرى التغيير فى فصول السنة، والبيئة المادية والإجتماعية، وفى العادات والتقاليد، وفى إزدهار المدن وإضمحلالها، وقيام الحضارات وإندثارها، أيضاً نراه فى حياة الإنسان طفلاً رضيعاً ثم شاباً فتياً، ثم كهلاً ضعيفاً، كما يتمثل أيضاً فى قيام تنظيمات مختلفة ونموها ثم إختفائها، أيضاً فى إتساع نشاط منظمة وتقلص نشاط منظمة أخرى، أيضاً فى إندماج بعض الشركات، وإنفصال البعض الآخر.

والتغيير هو السمة الأساسية التى تميز العصر الذى نعيش فيه، فهو بحق عصر التغيرات السريعة والمتلاحقة فى شتى مجالات الحياة؛ كالإنقلابات والثورات السياسية والإجتماعية والفكرية والإقتصادية والتكنولوجية، وأن سرعة التغير فى هذا العصر تجعل الإنسان حاليا لاهثاً دوماً، كما تجعل الإنسانية تعيش ظروفاً بالغة التعقيد، بحيث تجعل ملايين البشر يعانون مما يطلق عليه المؤلف الأمريكى الفين توفار (Alvin Toffler) إسم صدمة المستقبل، وما يطلق عليه البعض الآخر عصر الإغتراب.

إن تلك الصدمة تصيب الإنسان المعاصر عندما تفوق سرعة التغيرات التى تحدث قدرته على الفهم والتكيف، والعقبة التى تواجه الفرد لا تنبع من وقوع تغير ما لا يستطيع أن يعالجه، بل تكمن فى حدوث تغيرات هائلة فى نواح كثيرة، بحيث لا يتطلب ذلك طرق وأساليب جديدة، للتعامل معها، حتى يخيل للإنسان أنه يعيش فى مجتمع متحول، وظروف متبدلة وأوضاع مؤقتة. وسوف نتعرض لبعض الأمثلة على التغيرات الكبيرة التى حدثت وتحدث فى حياتنا فى الوقت الحاضر.

فإذا قسمنا الخمسون ألف سنة التى عاشها الإنسان على ظهر هذا الكوكب إلى حقب يقارب كل منها (62) عاماً نتج عنها (800) حقبة، ولقد أمضى الإنسان (650) حقبة من تلك الحقب فى الكهوف، ثم حدث تطور خلال الست حقب الأخيرة فقط من حياة البشرية حيث عرف الكلمة المطبوعة، ولم يستطع أن يقيس الزمن بدقة إلا خلال الحقب الأربعة الأخيرة، ولم تستخدم الكهرباء إلا خلال الحقبتين الأخيرتين، ثم أن الغالبية العظمى من السلع المادية التى يستخدمها الإنسان الآن لم تتطور إلا فى الحقبة الأخيرة من الحقب الثمانمائة.

وأما فيما يتعلق بثورة المواصلات، ففى عام 6000 قبل الميلاد إستخدم الإنسان الجمل الذى لا تزيد سرعته عن 8 أميال فى الساعة وعندما إخترع الإنسان العربة عام 3000 قبل الميلاد إستطاع أن يزيد من سرعتها إلى (20) ميل فى الساعة وفى الثمانينات من القرن التاسع عشر وصل

بالقاطرة البخارية الى سرعة 100 ميل فى الساعة، ووصل عام 1931 بالطائرة إلى سرعة (400) ميل فى الساعة، وفى الستينات من القرن العشرين وصل الإنسان بالطائرة الصاروخية إلى سرعة (400) ميل فى الساعة وفى هذه الأيام نستطيع أن ندور حول الأرض ونصل إلى القمر بسرعة تزيد على (18) ألف ميل فى الساعة.

وأما الثورة المعرفية، فإنه يعيش فى الوقت الحاضر أكثر من 90٪ من العلماء الذين ظهروا فى العالم، ويتضاعف حجم المعلومات الفنية عندنا كل عشر سنوات، ويصدر فى العالم فى الوقت الحاضر مائة ألف مجلة بستين لغة ويتضاعف ذلك العدد كل خمسة عشر عاماً.

وبالتالى فإن التغيير المخطط له فى المنظمات أمر ضرورى وأساسى لكى تستطيع أن تحيا، وهذا التغيير قد يقوم به مدير واحد أو عدد من المديرين فيها، كما أنه قد يستعان بخبير متخصص له باع طويل فى العلوم السلوكية الحديثة يطلق عليه عادة إسم مُحدث التغيير.

طبيعة التغير والتغيير فى المنظمات:--

المنظمة هى عبارة عن مجموعة من الأفراد يتفاعلون، ويقيمون معا علاقات تبادلية، ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة، ويحكمهم هيكل تنظيمى معين، فالجامعة منظمة، والمدرسة منظمة، وأى وزارة تعتبر منظمة، والبنك يعتبر منظمة، والمصنع يعتبر منظمة أيضاً..... وهكذا.

- والتغير change يصيب المنظمات كما يصيب المجتمعات، فتحدث تحولات فى موظفيها، وفى مهامها، والأساليب التكنولوجية المستخدمة فيها، وأوضاعها الإقتصادية، وعلاقاتها بغيرها من المنظمات وبالمجتمع الأكبر.
- أما التغيير changing فهو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالى، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

والتغيير هنا قد يتناول هيكل المنظمة أو سياساتها أو برامجها أو عملياتها وإجراءاتها أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يشمل المنظمة ككل أو بعضاً من أجزائها، وقد يكون سريعاً أو تدريجياً.

ويجب التفرقة بين التغيير المخطط له Planned change والتغيير العشوائى Haphazard Change، فالأول يكون نابعاً عن قصد ويسير وفق خطة واضحة، ويرمى إلى تحقيق أهداف ملموسة، أما الثانى لا يتبع خطة معينة ولا يمكن توقع نتائجه أو معرفة آثاره، وحيث أن المنظمة نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة الخاصة المحيطة بها وتدخل معها فى علاقات تبادلية متشابكة ومتنوعة، فإن عليها أن تقيم علاقات بإستمرار مع البيئة الخارجية المحيطة بها، وأن تتكيف معها، وذلك لأنها تتسم بالتحول والتطور المطرد، والبيئة الخارجية هذه تكون فى صورة أنظمة وقوى أقتصادية وإجتماعية وسياسية وقانونية وتكنولوجية، وأخلاقية.

إن المنظمات المعـاصرة بصفتها نظامـاً مفتوحـاً تحتـاج إلـى خاصيـة الإستقرار Stability والتكيف والتجديد Adaptation and Innovation.

وتعتبر خاصية الإستقرار ضرورة حتمية للمنظمات لكى تتمكن مـن العيش والنمو، وحتى تستطيع أن تسـتجيب للتغيرات الهائلـة التـى تمتلـئ بهـا البيئـة الخارجيـة، كمـا تمثـل البيئـة الخارجيـة فرصـاً Opportunities علـى المنظمة أن تستفيد منها، وقيوداً Constrains عليها أن تراعيهـا، وتحتـم كـل من خاصيتى الإستقرار والتكيف (أو التجديد) على المنظمة أن تكون دائماً فى حالة توازن ديناميكى Dynamic Equilibrium، وهذا يعنـى أن التغير فـى المنظمة ينقلها من حالة إلى حالة أخرى تستقر عندها الأمـور فيهـا، ثم تعـود بعد فترة زمنية إلى الإنتقال نحو وضع جديد ومرحلة جديدة.

ومـن ناحيـة أخـرى، فـإن التغير أو التغيــير فــى المنظمــات عمليــه إجتماعية تستجيب للتغيرات فى المعتقدات والأفكار فى المجتمع الكبير، ولابـد أن ينعكس ذلك على إدراك العاملين فى المنظمات وسلوكهم وإتجاهاتهم، كمـا يمكن القول أيضاً أن عملية التغيير فـى المنظمـات عمليـة متشـابكة تتـأثر بهـا المنظمة بكل ما فيها ومن فيها، فلو تم إحداث تغيير مـا فـى الهيكـل التنظيمـى لمنظمـة معينـة، فـإن ذلـك التغيير سـوف يؤثـر حتمـاً علـى أجــزاء المنظمــة الأخرى، وهذا يعنى أن أى تغيير يصيب نظاماً فرعياً فـى المنظمـة، لابـد أن ينعكس على الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة لها.

أهداف التغيير في المنظمات:-

هناك مجموعة من الأهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

1- حرص المنظمة على التكيف مع الظروف الخارجية، والإستجابة لضغوط عدد من الجامعات والمنظمات والتكتلات والقوى التى تقع فى البيئة الخارجية، ومن أمثلة ذلك التغير فى أذواق المستهلكين، وندرة رؤوس الأموال، والقيود القانونية والتشريعية التى تفرضها الحكومات على الشركات والمؤسسات.

2- الرغبة فى تعديل سلوك الموظفين فى المنظمات، فالمنظمة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين لكى تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التى تحيط بها، ومن الجدير بالذكر أن أى تغيير ترمى إليه المنظمة هو تغيير إنسانى أولاً وقبل كل شئ، وفهم العاملين فى المنظمة له أمر أساسى وضرورى، حتى يكتب له النجاح.

3- القضاء على الصراعات التى يمكن أن تحدث فى المنظمة وذلك بإستخدام أساليب المواجهة أو طريقة تحليل المشكلات، وإستخدام أهداف عليا مشتركة بدلاً من إستخدام الفردية للإدارة العليا فى سبيل حل الصراعات بين مجموعات العمل.

4- إدخال التقنية الحديثة كالنظام التكنولوجى للمنظمة، وذلك بطريقة سليمة يتقبلها الأفراد، وإجراء التعديلات اللازمة فى النظم الداخلية، بشكل يؤدى إلى إنجاح التمييز التكنولوجى.

5- تبسيط إجراءات العمل فى المنظمة، سواء بالنسبة للعاملين فيها أو المتعاملين معها، وبما يساهم فى آدائها فى وقت أسرع وبجهد أقل وتكلفة أدنى.

6- تغيير الأنماط القيادية فى المنظمة، من أنماط بيروقراطية إلى أنماط ديمقراطية، بحيث تهتم بمشاركة العاملين فى عملية صنع القرارات.

هذا، وتتسع أهداف التغيير لتشمل أية تغييرات جوهرية ترى المنظمة إدخالها فى سبيل زيادة درجة فعاليتها، وبذلك فإن أهداف التغيير يمكن أن تتضمن أهداف أخرى، غير تلك السابق ذكرها، ما دامت موجهة لإجراء تغيير فى أى نظام من النظم الفرعية للمنظمة.

مجالات التغيير:-

يمكن تحديد مجالات التغيير من خلال الأهداف المرجوة من وراء التغيير ذاته، فمجالات التغيير متسعة ومتنوعة بقدر إتساع وتنوع أهدافه - السابق تناولها- والواقع أن أهم مجالات التغيير فى المنظمة تنبع من النظم المكونة للمنظمة ذاتها، وذلك على النحو التالى:

1- نظام الافراد:

وذلك من حيث التغيير والتعديل فى مهاراتهم وسلوكياتهم وإدراكاتهم وإتجاهاتهم ودافعيتهم نحو العمل، والثقة المتبادلة فيما بينهم، ومشاركتهم فى صنع القرارات، الإتصالات فيما بينهم، تحفيزهم، والإعتبارات المتعلقة بالمكانة والدور لكل منهم.

2- نظام هيكل المنظمة وطرق العمل:

وذلك من حيث التغيير فى هيكل المنظمة من نظام بيروقراطى ميكانيكى إلى نظام حيوى، وتبسيط إجراءات العمل، وإدخال برنامج التوسع الوظيفى والإثراء الوظيفى وتعديل نطاق الإشراف، وتعديل طرق أداء الأعمال، وزيادة درجات تفويض السلطات، وإجراء تعديلات فى الهيكل التنظيمى، بشكل يتمشى مع المستجدات على ساحة العمل الإدارى.

3- النظام التكنولوجى:-

وذلك من حيث إدخال آلات جديدة، أو تنفيذ برامج إحلال أو إستبدال، أو لإدخال نظم إليكترونية مستحدثة، وإستخدام نظم إنتاج جديدة ونظم معلومات متطورة.

4- نظام مخرجات المنظمة:-

وذلك من حيث التعديل والتغيير فى المنتج الحالى أو إستحداث إستخدامات جديدة لمنتجات قائمة، أو تقديم منتجات جديدة لأول مرة.

5- النظام التسويقى:-

وذلك من حيث إدخال نظم تسويقية جديدة، مثل التعديل فى طرق ومنافذ التوزيع أو طرق التعبئة والتغليف أو طرق التسعير أو أساليب البيع الشخصى أو السياسات الإعلانية.

6- النظم الإدارية:-

وذلك من حيث إدخال نظم جديدة فى وضع الإستراتجيات ورسم السياسات العامة، والخطط العريضة للمنظمة، أو نظم رقابية أو مالية جديدة.

ويلاحظ أن مجالات التغيير تتفاوت من منظمة لأخرى وفقا لظروفها الداخلية، ووفقاً لتأثرها بالظروف التى تطرأ عليها من البيئة الخارجية المحيطة بها، ويظل القرار الخاص بتحديد مجالات التغيير فى يد رجال الإدارة العليا بالمشاركة مع المستويات الأدنى.

أنواع التغيير:-

يمكن تصنيف التغيير إلى نوعين أساسين، هما التغيير المخطط والتغيير التلقائى، كما يمكن تصنيف التغيير المخطط ذاته إلى ثلاثة أنواع وفقاً لمدى سرعة إجراء التغيير المطلوب، وذلك على النحو التالى.

أولاً: التغيير المتدرج:-

وهو الذى يبدأ بالتغييرات البسيطة، ويطرح إلتزامات يسهل قبولها، ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيداً، وأكثر صعوبة فى تقبلها.

ثانياً: التغيير المرحلى:-

وهو الذى يتم فيه تقسيم الهدف النهائى للتغيير أو التطوير إلى أهداف جزئية، يتم تحقيق كل منها فى مرحلة معينة بالتتابع، مستفيداً من تراكم الآثار التاريخية الناجمة عن التغييرات المرحلية السابقة، وبحيث يتحقق الهدف النهائى فى نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

ثالثاً: التغيير الجذرى:-

وهو الذى يستهدف تحقيق النتائج المرغوبة، وذلك من خلال التعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة، ويستخدم فى سبيل ذلك إستراتيجية القوة كبديل للتفاوض والإقناع والإقتناع المتبادل.

منهجية الإدارة الفعالة للتغيير:

تتضمن منهجية الإدارة الفعالة للتغيير مجموعة متكامله ومترابطة من الخطوات والمراحل الأساسية، والتى يُمكن تناولها على النحو التالى:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتحضير لإحداث التغيير:-

وتتضمن هذه المرحلة الأساسية مجموعة من الخطوات الفرعية، والتى أهمها:

1- تحديد مدى الحاجة إلى التغيير:

والتى تنتج من وجود مشكلات أو من رغبة فى التطوير والتحسين من أجل الإرتقاء بمستوى الآداء.

2- معرفة مصادر التغيير:

حيث يمكن أن يكون مصدر التغيير نابع من البيئة الخارجية للمنظمة؛ مثل هيكل السوق أو التغييرات السياسية أو القانونية أو التكنولوجية، كما يمكن أن يكون مصدر التغيير نابع من البيئة الداخلية للمنظمة؛ مثل علاقات السلطة والمسئولية أو الجماعات غير الرسمية، أو الصراع التنظيمى السائد، أو الأسلوب القيادى للمديرين أو إتجاهات وتقاليد وعادات الموظفين.

3- الإدراك الدقيق لطبيعة التغيير:

حيث يتم تحديد حجم وطبيعة الفجوة التى تفصل بين مستوى الآداء الحالى للمنظمة من ناحية، وبين مستوى الآداء المستهدف الذى تريد الوصول إليه مستقبلا، بمعنى آخر تحديد الفجوة بين تطلعات وطموحات المنظمة وبين واقعها الراهن، ويتضمن ذلك، التشخيص الدقيق للمشكلات، والإلمام الكافى

بطبيعة المنافسة المحلية والدولية فى مجالات الأنشطة التى تمارسها المنظمة، وكذلك فرص وإمكانيات التطوير المتاحة والممكنة.

4- تحديد الفريق المسئول عن احداث عملية التغيير:

حيث من الضرورى تحديد الفريق الذى سوف يتولى تجميع الأفكار عن التغيير من العاملين، وكذلك معرفة المجالات الواجب إجراء تغيير عليها، وتحديد أولوية هذه المجالات، وتحديد التوقيت المناسب لإجراء التغيير، كما يكون هذا الفريق مسئولا عن القيام بالتخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذه، وتقييم برنامج التغيير وحل المشكلات التى تعترض سبيل التنفيذ.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط للتغيير:

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات الفرعية المتكاملة، والتى أهمها:

1- تحديد المجالات الواجب إدخال التغيير عليها.
2- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها نتيجة إجراء عملية التغيير.
3- تحديد الأسلوب الواجب إتباعه حين تنفيذ عملية التغيير.
4- إعداد الجدولة الزمنية اللازمة لتنفيذ خطة التغيير.
5- تحديد الأحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لأحداث التغيير.
6- وضع الموازنة المالية الخاصة بتنفيذ خطة التطوير.
7- تحديد الشخص المسئول عن قيادة عملية التغيير وتحديد سلطاته وصلاحياته فى هذا الشأن.
8- موافقة الإدارة العليا على خطة التطوير.

المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ خطة التغيير:

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الفرعية التالية:

1- شرح خطة التغيير للعاملين، بهدف فهمهم واستيعابهم لها، وبما يضمن إلتزامهم وتجاوبهم مع متطلبات تنفيذ برنامج التغيير، وبما يقلل أيضا من إحتمالات المقاومة لإحداث التغيير ذاته.

2- تجربة برنامج التغيير على نطاق ضيق، وذلك من خلال تطبيق برنامج التغيير على قطاعات أو أقسام أو إدارات محدده، داخل المنظمة.

3- تنفيذ التغيير فى نطاق الخطة الموضوعة، وذلك وفق الجدولة الزمنية الموضوعة مسبقاً، وتحت إشراف وتوجية قائد الفريق المسئول عن إحداث عملية التغيير.

4- تدعيم عملية التغيير، وذلك من خلال تشجيع الأفراد الأكثر تجاوبا مع متطلبات تنفيذ برنامج التغيير وتقدير جهودهم فى القيام بالتغيير المطلوب، ويمكن للإدارة هنا أن تقدم حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يحققون إنجازات انجاحه.

والواقع، أن تدعيم عملية التغيير، يجب أن تتسم بالحيوية والإستمرار.

5- المتابعة والتوجيه: ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على المعلومات الدقيقة والسريعة عن مدى التقدم فى تنفيذ برنامج التغيير أولا بأول، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وبما نضمن إزالة العقبات وتفادى

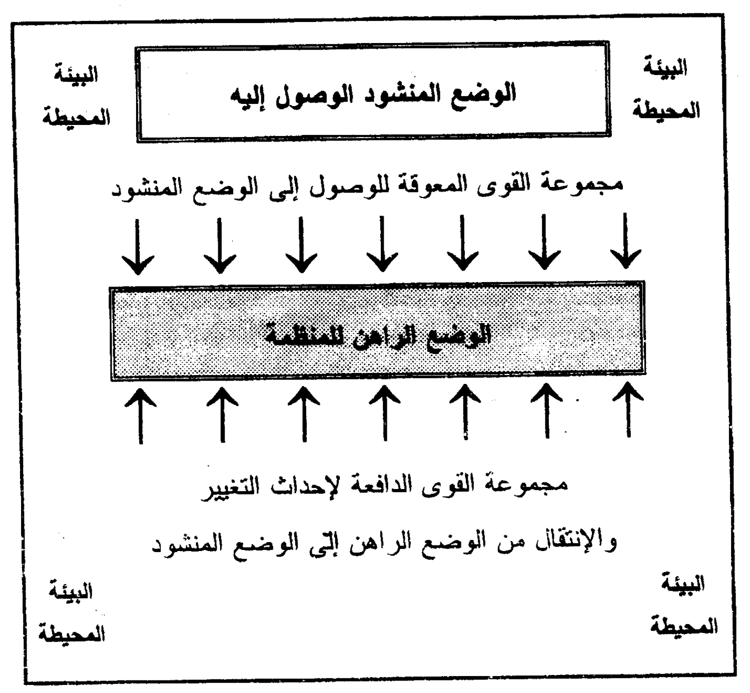
المشكلات التى تعترض سبيل تنفيذ برنامج التغيير، وبما يضمن أيضا التكيف مع المستجدات التى تطرأ على ساحة العمل الإدارى للمنظمة.

والواقع، أن المتابعة والتوجيه بشكل مستمر يساهم فى الحفاظ فى الاتجاه السليم ضمن عملية تنفيذ برنامج التغيير.

المرحلة الرابعة: مرحلة تقييم عملية التغيير:-

ويتم خلال هذه المرحلة مقارنة النتائج التى أسفرت عنها عملية بتنفيذ برنامج التغيير، بالنتائج التى كانت متوقعة، ومعرفة أسباب الإنحراف - إن وحدت وكيف يمكن معالجتها - إن أمكن - والاستفادة من هذه النتائج حين إدخال أى تغيير فى المستقبل، وذلك اقتناعا بأن التغيير عملية مستمرة ومتواصلة، وهنا فإن تحليل مجال القوى Force field Analysis يعتبر من أنجح الوسائل العلمية والعملية التى يمكن أن تفيد فى هذا الشأن، ويتضح ذلك من خلال الآتى:

أ- هناك مجموعتين من القوى المؤثرة على عملية التغيير، وهما مجموعة القوى الدافعة لإحداث التغيير Driving Forces، وهى التى تحاول تغيير الوضع الراهن والأنتقال به إلى الوضع المنشرد، ومجموعة القوى المعوقة لإحداث التغيير Restrining Forces، وهى التى تحاول الحفاظ على استقرار الوضع الراهن، وتعوق عملية التغيير ذاتها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالى:



شكل رقم (15)

ميكانيكية القوى المؤثرة على عملية التغيير

ب- يتحقق التغيير المنشود عندما يحدث عدم توازن بين مجموعة القوى الدافعة ومجموعة القوى المعوقة لصالح القوى الدافعة، حيث يؤدى ذلك إلى تحركات وتغييرات فى الوضع الراهن نحو الوضع المنشود، إلى أن يحدث توازن بين كلتا المجموعتين من القوى ليستقر عند وضع جديد.

وهناك ثلاث وسائل لتحقيق تحركات وتغييرات فى الوضع الراهن نحو الوضع المنشود، وذلك من خلال احداث عدم التوازن بين كلتا المجموعتين فى صالح مجموعة القوى الدافعة – وذلك على النحو التالى:

1- احداث تغيير فى ثقل قوى معينة.

2- احداث تغيير فى اتجاه قوى معينة.

3- اضافة أو إزالة بعض القوى

ويمكن للمدير الفعال استخدام وسيلة أو أكثر من بينها لتحقيق التحركات فى اتجاه الوضع المنشود.

(تطبيق عملى):

1- الوضع الراهن: هو مستوى انتاج لفريق عمل معين.

2- مجموعة القوى الدافعة تتمثل، فى:

- ضغوط الرؤساء لتحقيق المزيد من الإنتاج
- رغبة بعض العاملين فى تحقيق المزيد من الدخل
- رغبة بعض العاملين فى الحصول على تقدير رؤساهم

3- مجموعة القوى المعوقة وتتمثل فى :

- عدم رضاء العاملين
- الاحساس بعدم أهمية العمل
- معايير الجماعة غير الرسمية ضد زيادة الانتاج

والسؤال الآن هو كيف يتأتى للادارة احداث التغيير في سبيل الوصول إلى الوضع المنشود (مثلاً زيادة الإنتاج بواقع 30٪)؟.

4- يمكن للادارة تحقيق ذلك من خلال التركيز على بديل أو أكثر البدائل التالية:

- زيادة احدى القوى الدافعة، مثل زيادة ضغوط الرؤساء على العاميلن بدرجة اكبر لرفع مستوى الانتاج
- تغيير اتجاه احدى القوى المعوقة، مثل جعل معايير الجماعات غير الرسمية ضد رفع الانتاج تمثل الحد الأدنى وليس الحد الأقصى حين تقييم أداء العاملين.
- التخفيف من أتجاه احدى القوى المعوقة، مثل إقناع العاملين بأهمية العمل كقيمة وكعطاء إنساني.
- إزالة إحدى القوى المعوقة، مثل التخلص من بعض العاملين المؤثرين فى زملائهم بصورة سلبية.
- اضافة احدى القوى الدافعة، مثل تطبيق نظام جديد للحوافز.

أسباب مقاومة التغيير:-

تناولت الدراسات العلمية الادارية أسباب مقاومة التغيير ودوافعها بالتحليل، وانتهت هذه الدراسات الى العديد من الأسباب والدوافع التى تعتبر طبيعية بين البشر، ويمكن حصر هذه الأسباب والدوافع، فيما يلى:

أولاً: الخوف من المجهول:

حيث يتصف السلوك الإنسانى بالخوف من المجهول، ولا يمكن للعاملين التنبؤ بالنتائج التى تسفر عنها عمليات التغيير فى المؤسسات المعاصرة؛ فمثلا قد يقلق العاملون فى مواجهة إدخال جهاز أو آلة جديدة مستحدثة إلى نظام العمل، ويحاولون مقاومة ذلك، طالما أنهم غير متأكدين من طبيعة تأثيرها على أعمالهم، وكذلك لا يتقبل العاملون المدير الجديد بالإرتياح، لأنهم لا يعرفون طبيعة سلوكه الإدارى وإنعكاسها على مصالحهم.

والواقع، أن هذا الخوف من المجهول ينطبق أيضاً على شعور العاملين وهم يعملون داخل بيئة متغيرة، وقد يفهمون التغيير فهماً كاملاً، ولكن يساورهم الشك فى قدرتهم على التعامل معهم.

ثانياً: تهديد مصالحهم:-

فمن الطبيعى أيضاً أن يخاف العاملون من أى تغيير يظنون أنه يهدد أعمالهم ويؤثر على دخولهم، رغم أن هذا التهديد قد لا يكون حقيقياً، بل من وحى خيالهم، لكن النتيجة فى كلتا الحالتين واحدة وهى مقاومة التغيير، نظراً لأن العاملين إلتحقوا بالمنظمة لتحقيق مصالح خاصة لهم، وإذا إرتاحوا إلى وضع معين يستفيدون منه فإنه يكون من المتوقع شكوكهم فى كل تغيير يمكن أن يمس هذا الوضع، خوفاً من أن ينتج عن ذلك إضرار بمصالحهم التى ألفوها واعتادوا عليها.

ثالثا: عدم الإستعداد للتطور:-

حيث هناك الكثير من التغييرات التى أظهرت عدم الإستعداد للتطور عند العاملين المستهدفين من هذا التغيير فلو أن كل الظروف كانت مناسبة، ولا يتطلب التغيير إلا تعليم هؤلاء العاملين أساليب جديدة، فإن هذا يعنى مزيداً من التدريب والتحصيل والممارسة، وهنا يكون الشعور بالتثاقل أو عدم الإستعداد للتجاوب مع هذا العبء الإضافى الواقع عليهم، وبالتالى يتولد لديهم الدافع لمقاومة التغيير ، إعتقاداً منهم أن ذلك لا يستحق كل هذا الجهد الإضافى.

رابعاً: تهديد العلاقات الشخصية والإجتماعية:-

حيث عندما تكون العلاقات الشخصية والإجتماعية بين العاملين قوية، فإن حرصهم على إستمرارها بنفس القوة يدفعهم إلى مقاومة أى تغيير يشكون فى إمكانية تهديده لها، وقد لا تبدو هذه العلاقات الشخصية والإجتماعية هامة فى نظر البعض إلا أنها فى الحقيقة غير ذلك، وتبلغ أهميتها إلى الحد الذى ينبغى على المسئول عن التغيير أن يضعها فى حسبانه، خاصة إذا كان التغيير يتطلب مثلاً نقل عدد من العاملين من مكان إلى آخر، وعليه أن يخطط لذلك جيداً، سواء فى المكان الذى ينتقلون منه أو المكان الجديد الذى ينتقلون إليه، وإلا فإن مقاومة هذا التغيير سوف تأتى كرد فعل طبيعى متوقع.

والواقع، أن جميع هذه الأسباب والدوافع طبيعية فى السلوك الإنسانى؛ فالخوف بصفة عامة غريزة إنسانية، والمصالح دوافع وراثية وإجتماعية مُعترفاً بها، وتعود الإنسان على واقع سهل ألفه وإعتاد عليه فى

إشباع حاجاته مسلك" شائع، والعلاقات الشخصية والإجتماعية ما هى إلا شبكات إتصالية يحقق الإنسان مصالحه من خلالها، وحرصه عليها أمر" طبيعى كذلك.

أساليب التغلب على مقاومة التغيير

إن الكيفية التى تطبق بها الإدارة خطط التغيير لها تأثير كبير على قبول العاملين لما تحدثه من تغييرات، ولقد أسفرت دراسات عديدة عن نتائج هامة تتعلق بتحديد مجموعة من الأساليب التى يمكن أن تطبقها الإدارة حين القيام بوضع خطط التغيير موضع التنفيذ، وبشكل يجعلها مقبولة بدرجة عالية من جانب هؤلاء العاملين، أهم هذه الأساليب هى:

أولاً: بناء الثقة بين العاملين والإدارة:-

حيث إذا تمكنت الإدارة المسئولة عن التغيير من بناء الثقة بينها وبين العاملين فإن قبول التغييرات المستهدفة يصبح أمراً ممكناً، أما إذا لم تكن هذه الثقة متوفرة، اشتدت مقاومة العاملين لكل تغيير مستهدف.

والواقع، أن بناء الثقة ليس أمراً سهلاً ولا سريعاً، بل أنه يحتاج إلى وقت طويل، بل ويعتمد بالدرجة الأولى على سلوك الإدارة تجاه العاملين، فمثلاً إذا رأى العاملون أن الإدارة عادلة ومتطورة نمت ثقتهم فيها، فى حين أنهم إذا رأوها أنها تلقى دائماً عليهم بالمسئولية وبدون وجه حق، فإنهم لن يثقوا فيها، وبالتالى فإن الإدارة تستطيع أن تلعب دوراً كبيراً فى بناء الثقة

بينها وبين العاملين، اذا استطاعت أن تناقش معهم التغييرات المحتملة وأن تشركهم فى عمليات التغيير ذاتها.

ثانياً: مناقشة التغييرات المستقبلية مع العاملين:-

لما كان الخوف من المجهول يشكل أحد الأسباب الكامنة وراء مقاومة العاملين لخطط التغيير، فإنه يمكن التقليل من هذا الخوف بمناقشة النتائج المحتملة للتغيرات المستهدفة مع العاملين الذين سوف يتأثرون بها، وينبغى أن تجرى هذه المناقشة بصراحة ووضوح وأمانة بقدر الإمكان.

كما ينبغى أن تتضمن المناقشة نوعية التغييرات المستهدفة وكيفية حدوثها وأسبابها، وكلما كانت المعلومات المتاحة للعاملين عن التغيير كافية، كلما إرتفعت درجة قبولهم لهذا التغيير، ويلاحظ هنا أن تكون مناقشة نتائج التغيير بصفة شخصية، بمعنى أن يعرف كل عامل الكيفية التى سوف يتأثر بها نتيجة التغييرات المستهدفة، وأن تترك له الفرصة لأن يستفسر عن كل ما يشغله ويقلقه، وأن تكون الإجابة على إستفسارات العاملين كاملة قدر الإمكان، حتى لا يفاجأ العاملون بواقع لم يكن متوقعاً، أو لم يوضح لهم مسبقاً.

ثالثاً: إشراك المرؤوسين فى التخطيط لعمليات التغيير:-

حيث يشعر العاملون بتأكيد الذات كلما إشتركوا فى التخطيط لإحداث التغيير المستهدف، وساهموا فى تطبيقه، وبالتالى فإن دعوة كل عامل للإسهام بأفكاره فى المراحل الأولى للتخطيط، مع الأخذ بهذه الأفكار كلما كان ذلك

ممكنا يجعل تأييد العاملين لخطة التغيير التى أسهموا فيها، وتجاوبهم مع متطلبات تنفيذها أمر" أكثر احتمالاً.

رابعاً: التأكد من معقولية التغييرات المستهدفة:-

لقد أثبتت الدراسات أن معظم الأفكار والإقتراحات التى يتقدم بها العاملين من أقسام وإدارات متنوعة من المنظمة ليست واقعية ولا منطقية نتيجة عدم الوعى الكافى من جانب عدد كبير من هؤلاء العاملين بكافة الظروف والمتغيرات المحيطة بمشكلة معينة وبالتالى يصبح من واجب الإدارة تصحيح هذا الوضع بحيث تجعل التغييرات المستهدفة معقولة وواقعية ومنطقية من ناحية، والعمل على فلترة وتنقيح الأفكار والمقترحات المقدمة من جانب العاملين من ناحية أخرى.

خامساً: إقناع العاملين بأهمية التغيير وطمأنتهم على مستقبلهم الوظيفى:-

حيث يتعين على الإدارة توعية العاملين بأن التغيير قد تم إقراره لأنه فى مصلحتهم ومصلحة المنظمة، إن لم يكن فى الأجل القصير. فسوف يكون حتمياً فى الأجلين المتوسط والطويل، فإن ذلك سوف يتحقق حتماً بمزيد من الجهد والتعاون المتبادل بين الإدارة والعاملين، كما أن الإدارة تتعهد بأن المستقبل الوظيفى لكل منهم آمن من أية أضرار.

سادساً: تجنب التهديد:-

يميل معظم البشر إلى مقاومة التهديد والضغط، ومن يستخدم التهديد والضغط يتصف بقصر النظر، لأن هذا الأسلوب قد يأتى بنتائج مرغوبة فى

المدى القصير، فى حين أنه يؤدى غالباً إلى تدمير العلاقات الإجتماعية والرسمية داخل المنظمة على المدى الطويل، لأنه يؤدى إلى خلق روح معنوية سلبية لدى العاملين، وبالتالى فإن على الإدارة الواعية أن تتجنب وتتفادى إستخدام التهديدات لفرض التغيير المستهدف.

سابعاً: اختيار التوقيت المناسب لتطبيق خطة التغيير:-

حيث تكون هناك أوقاتاً معينة أكثر مناسبة من أوقات أخرى لإحداث تغييرات معينة، واختيار الإدارة التوقيت المناسب بناءاً على دراسة واعية لكل المتغيرات المحيطة بالعاملين -سواء العامة أو الخاصة- مع التوفيق بينها وبين ظروف العاملين من ناحية، وظروف المنظمة من ناحية أخرى، حتى يأتى التوقيت مناسباً.

بقدر معقول لظروف الطرفين، وألا يكون على حساب طرف على حساب طرف آخر.

ثامناً: اختيار المكان الأكثر مناسبة للبدء فى التطبيق:-

تتاح لدى الإدارة فرصة للاختيار بين عدة إدارات أو أقسام أو قطاعات معينة لبدء التغيير فيها داخل المنظمة، وسواء كان التغيير جزئياً أو كاملاً.

وبالتالى فإن إختيار مكان يكون فيه العاملون أكثر وعياً وإدراكاً وإستعداداً وعقلانية، ليكون نقطة البداية فى تطبيق خطة التغيير، يقلل من مقاومة التغيير ويضعف من تأثير العوامل النفسية والإجتماعية والعلاقات

الشخصية، ومن ناحية أخرى فـإن هـذه البدايـة تجعـل المواقـع الأخـرى أكـثر إستعداداً لقبول التغيير، لما سوف تلمســه مـن نتائجـه، وهنـا يقـل تـأثير عـامل الخوف من المجهول.

ولا شك ان إحداث التكامل بين هـذه الأسـاليب الثمانيـة ضمـن إطـار خطة عامة للتغيير يساهم فى زيادة فرص نجاحها بدرجة أكبر، ولكـل مشـكلة طبيعتها، وكل مشكلة تتطلب أساليب معينة، وما قد يصلح لمشـكلة معينـة، قد لا يصلح بالضرورة لمشكلة أخرى مشابهة، غير أنه من الضـرورى إحداث التكامل بين الأساليب الملائمه لكل مشكلة استناداً إلى حقيقة هامة مؤداها : أن التغيير ومقاومتـه ظاهرتـان متلازمتـان، وتتولـد ثانيتهمـا عـن أولاهمـا، وهنـا تكون خطة التغيير فعالة إذا تعاملت الإدارة مع الظاهرتين معاً، كأنهما وجهان مكملان لحقيقة واحدة. أما أن يتم التخطيط للتغيير وحده ولمقاومته وحدها فإن هذا يعنى قصـوراً فـى الوعـى بحقيقـة التغيـير ومـا يمكـن أن يسـفر عنـه مـن مقاومة.

كما يتطلب ذلك مـن الإدارة وعيـاً كـاملاً بكـل المتغيرات والظـروف والضغوط داخل المنظمة وخارجهـا، كمـا يتطلـب منهـا أيضـاً الإلمـام الوافـى بأسـاليب التعـامل مـع البشـر الذيـن سـوف يقومـون بـالغيير والذيـن يتـأثرون بنتائجه.

ومـع كـل ذلـك، فـإن علـى الإدارة أن تكـون واعيـة ويقظـة إزاء أيـة أعـراض أو أشـكال مبكـرة لمقاومـة العـاملين للتغيـير؛ مثـل تعطيـل العمـل أو

تأخيره أو ارتفاع معدلات الغياب وزيادة الأعذار المختلفة (غير المقنعة) وانخفاض مستوى جودة الأداء، وإرتفاع معدل دوران العمل، وانتشار الشائعات حول التغيير وأهدافه وجدواه، وتوقف الآلات، وعدم التجاوب الكافى مع متطلبات التدريب على الأجهزة الحديثة.

فإذا ما رصدت الإدارة بعض هذه الأعراض والأشكال التى تنم عن مقاومة التغيير - من خلال ما يجب أن يتاح لديها من أجهزة مبكرة للإنذار الذاتى- فإنه يجب عدم الإنتظار والترقب، بل إن عليها تطبيق مبدأ التدخل السريع بحكمة وموضوعية لعلاج الأسباب الحقيقية الكامنة وراء ظهور هذه الأعراض والأشكال، وهى فى مهدها قبل أن يستفحل خطرها، ويصل الأمر إلى تكوين تنظيمات غير رسمية مضادة للإدارة أوإضرابات أومظاهرات تضر بالعمل.

مقومات فعالية إدارة التغيير فى المنظمات

بعد استعراض اهمية التغيير فى المنظمات وطبيعته وأهدافه وانواعه، ومنهجية إدارته، والأسباب التى تؤدى إلى مقاومة تنفيذ خطط وبرامج التغيير، وكذلك الأساليب التى تساهم فى التغلب على مقاومة التغيير، فإنه من الأهمية بمكان التعرف على مقومات فعالية إدارة التغيير فى المنظمات والتى أهمها:

أولاً: توافر التأييد والمساندة والدعم لخطط وبرامج التغيير من جانب القيادات الإدارية العليا فى المنظمة، بما يضمن لها الحيوية والإستمرارية المطلوبة.

ثانياً: توافر الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج التغيير المنشود.

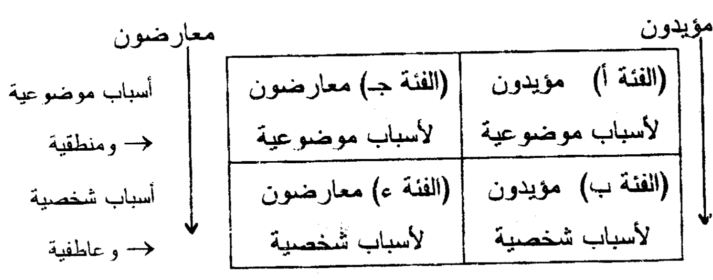
ثالثاً: توافر قادة التغيير Change Agents الذين يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية تمكنهم من إحداث التهيئة اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج التغيير، وقيادة عملية التغيير ذاتها بكفاءة واقتدار، ومتابعة نتائج التقدم فى التنفيذ أولا بأول، لإكتشاف الإنحرافات السلبية، وهى فى مهدها، قبل أن يستفحل خطرها. وهؤلاء القادة (الدعاة / الوكلاء) -والذين يمكن أن يكونوا من داخل المنظمة أو خبراء من خارجها- بحيث يتوافر لديهم القدرة العالية على تكوين إطار فكرى عن دوافع التغيير وعملياته، ونتائجه.

رابعاً: التركيز على بناء وتنمية الجماعات (فرق العمل الفعالة) أكثر من التركيز على العاملين فرادى، وتصنيف الأفراد المتأثرين بعملية التغيير إلى أربع فئات، وفقاً لمعيارين أساسيين، هما:

المعيار الأول: التأييد أو المعارضة لإحداث التغيير المنشود.

المعيار الثانى: أسباب التأييد أو المعارضة، وما إذا كانت أسباب موضوعية أو شخصية.

وعلى ذلك، فإن هيكلة الأفراد المتأثرين بعملية التغيير إلى فئات يمكن ان تتخذ الشكل التالى:



شكل رقم (16)

تصنيف المتأثرين بعملية التغيير إلى فئات.

ويتضح من خلال النظرة التحليلة إلى الشكل السابق، أن على الإدارة الواعية بطبيعة عملية لعملية التغيير القيام بترتيب أولوية التركيز على الفئات الأربع، كالآتى:

الفئة الأولى (أ): والتى تؤيد عملية التغيير عن اقتناع ولأسباب موضوعية، حيث تعتبر هذه الفئة داعمة للإدارة فى تطبيق التغيير المنشود.

الفئة الثانية (جـ): والتى تعارض عملية التغيير عن اقتناع ولأسباب موضوعية، حيث تعتبر هذه الفئة مفيدة للإدارة فى إجراء التطوير والتعديل والمراجعة اللازمة لإحداث التغيير الجديد، وذلك من خلال التعرف على وجهات نظرهم فى عملية التغيير والإسترشاد والاستنارة بها.

الفئة الثالثة (ب): والتى تؤيد عملية التغيير لأسباب شخصية وعاطفية، حيث تحتاج هذه الفئة إلى زيادة المعلومات والحقائق لديهم لتصبح أسباب التأييد موضوعية، وبالتالى يمكن للإدارة الواعية تحويلهم ضمن الفئة (أ)، التى يستند تأييدها إلى أسباب موضوعية ومنطقية.

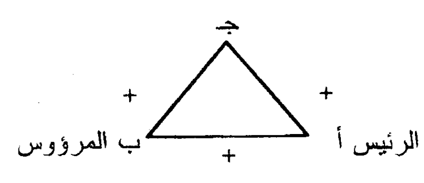
الفئة الرابعة (د): وهى التى تعارض لأسباب شخصية، وعلى الإدارة الواعية لعملية التغيير محاولة التقليل من الآثار الضارة الناجمة عن أقوال وأفعال هذه الفئة بقدر الأمكان؛ بل والعمل على تحييد موقفهم على الأقل.

خامساً: تحديد التوقيت المناسب والمكان المناسب لبدء عملية التغيير:

حيث لايعتبر أى توقيت مناسباً لبدء تنفيذ عملية التغيير، كما أنه ليس من الضرورى أن يتم التغيير بشكل شامل للمنظمة كلها، وإنما يمكن أن تكون البداية فى أحد الأقسام أو أحدى الإدارات قبل التطبيق على نطاق واسع.

ويتحدد ذلك وفقاً لطبيعة العلاقة (ايجابية / سلبية) بين ثلاثة أطراف هى: الرئيس، المرؤوس، وموضوع التغيير، وبالتالى فإنه من المتوقع أن تواجه الإدارة أربع حالات هى:

الحالة الأولى: ويجسدها الشكل التالى:



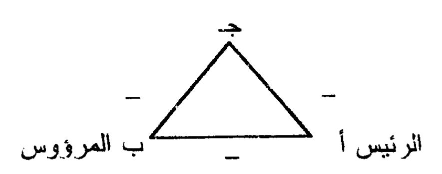
شكل رقم (17)

سهولة البدء فى التغيير

ويتضح من خلال الشكل السابق، أن جميع العلاقات إيجابية بين الثلاثة أطراف؛ حيث رئيس العمل (أ) يقتنع بموضوع التغيير (جـ) ويؤيده، وكذلك المرؤوس (ب)، كما أن الاتجاهات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ايجابية (الثقة متبادلة)

والواقع، أنه إذا توافرات هذه الحالة فى إدارة أو قسم معين وفى وقت معين، فإن التغيير يعتبر سهلاً وميسوراً، بل أمراً ممكناً وفرص نجاحه مواتية بدرجة كبيرة.

الحالة الثانية: ويوضحها الشكل التالى:

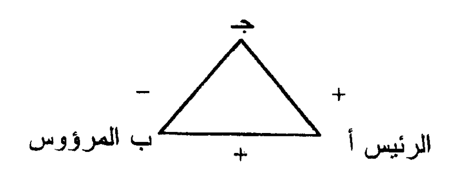


شكل رقم (18)

استحالة البدء فى التغيير

ويتضح من خلال الشكل السابق، أن جميع العلاقات سلبية بين الثلاثة أطراف حيث تكون هذه الحالة عكسية تماماً للحالة الأولى: وبالتالى فإن التغيير يعتبر أمراً غير ممكن، وفرص نجاحه تكاد تكون منعدمه.

الحالة الثالثة: ويوضحها الشكل التالى:



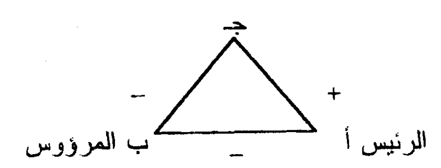
شكل رقم (19)

إمكانية البدء فى التغيير

ويتضح من خلال الشكل السابق، أن الرئيس مقتنع بموضوع التغيير ويؤيده، والعلاقة طيبة بينه وبين مرؤوسيه، والثقة متبادلة بينهما، إلا أن المرؤوس غير مقتنع بالتغيير ذاته ولايؤيده.

وفى هذه الحالة، فإنه يمكن البدء فى التغيير، مع الأخذ فى الحسبان ضرورة تركيز الإدارة الواعية على تغيير الإتجاهات من خلال تزويد المرؤوسين بالمعلومات بالإقناع كما تركز على تغيير السلوك من خلال تقديم الحوافز الإيجابية وأحياناً السلبية ويساعد على تحقيق ذلك الأرضية المشتركة للعلاقات الطيبة والاتجاهات الايجابية المتبادلة بين كل من الرئيس والمرؤوس.

الحالة الرابعة: ويصورها الشكل التالى:



شكل رقم (20)

صعوبة البدء فى التغيير

ويتضح من خلال الشكل السابق، أنه على الرغم من اقتناع الرئيس بموضوع التغيير وتأييده له، إلا أن المرؤوس ليس كذلك، فضلاً عن أن الاتجاهات والعلاقات المتبادلة بين الطرفين سلبية.

وفى هذه الحالة، فإنه من الصعوبة بمكان البدء فى التغيير وتأجيلة إلى حين تغيير الاتجاهات والعلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، حتى يتسنى إقناع المرؤوس بموضوع التغيير ذاته.

سادساً: تطبيق مبدأ الإثراء الوظيفى JOB Enrichment:

فالمدير العصرى يحرص باستمرار على إحداث تنوع فى الأنشطة الداخلة فى نطاق عمل الأفراد العاملين تحت رئاسته (مرؤوسيه)، بهدف القضاء على الاختناقات المتوقعة فى العمل، وتفادى الملل المترتب على تكرارية وروتينيه العمل، أى تطبيق مبدأ الإثراء الوظيفى، مما يولد لديهم جاهزية الاستعداد والتأهب لتقبل التغيير والتكيف السريع مع متطلباته، على أن يمارس ذلك بذكاء وحكمة وحيوية، ضمن منظومة متكاملة من العلاقات

العامة والانسانية المتميزة التى تجعله قادراً على تحقيق الاهداف التنظيمية للعمل من ناحية، مع كسب رضاء العاملين وانتمائهم للعمل ولرئيس العمل ذاته من ناحية أخرى.

وهناك بعض الاعتبارات التى يمكن ان تفيد المدير العصرى فى تحقيق التجاوب المنشود من جانب مرؤوسيه، وبالتالى تؤدي الى زيادة درجة فاعلية عملية التغيير ذاتها، وأهم هذه الاعتبارات، هى :

1- التركيز فى البداية على المديح والتقدير الأمين.

2- تنبيه المرؤوسيين إلى اخطائهم بشكل غير مباشر.

3- الاعتراف بالاخطاء بشجاعة قبل نقد الاخرين.

4- طرح الاسئلة، كبديل لاعطاء الأوامر المباشرة.

5- اتاحة الفرصة للشخص الاخر (المرؤوس / الزميل / الرئيس) ليحفظ ماء وجهه.

6- الإشادة بالتحسن فى الأداء -مهما كان قليلاً- وتقدير أى جهد يبذل فى سبيل تجويد العمل.

7- وضع مستوى مناسب من السمعة الطيبة للشخص الآخر (المرؤوس / الزميل / الرئيس)، حتى يحاول ويجتهد لبلوغها.

8- تشجيع الآخرين (الزملاء والرؤوساء والمرؤوسين) وجعل الخطأ يبدو قابلاً للتصحيح.

9- الحرص باستمرار على جعل المرؤوسين يشعرون بالسعادة، لأنهم يعملون معك، وينفذون مقترحاتك.

(الكلمة الطيبة صدقة..... والكلمة الطيبة تفتح الأبواب المغلقة).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :

1- د. إبراهيم الغمرى، السلوك الإدارى والعلاقات العامة، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1976).

2- د. إبراهيم الفقى، أسرار قـادة التميز: دليل الإنطـلاق وتحريـر الطاقـات الكامنة، سلسلة إصدارات بميك (5)، (القـاهرة: مركـز الخبـرات المهنيـة للإدارة (بميك)، 1996).

3- إسكندر الديك ود. محمد مصطفـى الأسعد، دور الإتصـال والاعـلام فـى التنمية الشاملة: بحث نظرى ميدانى، الطبعة الأولى، (بـيروت: المؤسسـة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1993).

4- د. إنتصار يونس، السلوك الإنسانى، (القاهرة: دار المعارف، 1978).

5- باربارا همفيل، ترويض النمر الورقى: تنظيم الأوراق فى حياتك، ترجمة د. إبراهيم على البداح (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1992).

6- د. ثـابت عبـد الرحمـن إدريـس، المديـر والتحديـات المعـاصرة، الطبعـة الثانية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1992).

7- جـان ميشـال لوفيفـر، القواعـد الصحيحـة للسـلوك المهنـى، ترجمـة علـى المصرى، الطبعة الأولى، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشـر والتوزيع، 1992).

8- جولدون البورت وليوبوستمان، سيكولوجية الإشاعة، ترجمة: د. صـلاح مخيمـر، (القـاهرة: إدارة الشـئون العامـة والتوجيـه المعنـوى للقـوات المسلحة، 1965).

9- د. حامد رمضان بدر، إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة، مجلة البحوث التجارية، المجلد التاسع، العدد الحادى عشر، 1987، الزقازيق: كلية التجارة، جامعة الزقازيق.

10- د. حامد عبد السلام زهران، علم النفس الإجتماعي، الطبعة الرابعة: (القاهرة: عالم الكتب، 1977).

11- د. حسين رمزى كاظم، الإدارة والمجتمع المصرى، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1993).

12- د. حنفى سليمان ود. أسامة عبد الحليم ود. محمد العزازى، السلوك الإنسانى فى المنظمات، (الزقازيق: مكتبة اليسر، 1996).

13- د. حنفى سليمان ود. محمد شوقى، ود. محمد العزازى، أصول الإدارة، (الزقازيق: مكتبة المدينة، 1994).

14- د. حنفى محمود سليمان ود. محمد العزازى أبو إدريس، السلوك الإدارى، (الزقازيق: المكتبة العلمية، 1996).

15- ديف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة د. عبد الرحمن أحمد هيجان، (الرياض: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث، 1995).

16- ديفيد سيكنجس، كيف تنظم مؤتمرات وإجتماعات فعالة، ترجمة د. حسن أبشر الطيب، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995).

17- د. راشد محمد عبد الجليل، السياسات الإدارية والقضايا المعاصرة، (الزقازيق: مكتبة اليسر، 1993).

18- روبير بايين، الموجه: الدليل العملى للقيادات الإدارية، ترجمة تمام الساحلى، الطبعة الأولى، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1992).

19- د. سعود بن محمد النمر، السلوك الإدارى، الطبعة الأولى، (الرياض: عمادة شئون المكتبات، جامعة الملك سعود، 1990).

20- د. سعيد يس عامر ود. على محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، (القاهرة: مركز وايد للإستشارات والتطوير الإدارى، 1994).

21- د. سيد الهوارى، المدير الفعال، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1975).

22- د. شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، الطبعة الأولى، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994).

23- د. صديق محمد عفيفى ود. جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال فى الحياة والأعمال، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1986).

24- د. عادل الشبراوى، الدليل العملى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة رجل الأعمال (2)، (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع)، 1995).

25- د. عدلى سليمان، العمل مع الجماعات: بين التنشئة والتنمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1986).

26- د. على أحمد على، الأسس العامة للسلوك، مع التطبيق على السلوك التنظيمى، (القاهرة: مكتبة عين شمس، بدون سنة نشر).

27- د. على السلمى، السلوك الإنسانى فى الإدارة، (القاهرة: مكتبة غريب، 1985).

28- د. على السلمى، تحليل النظم السلوكية، (القاهرة: مكتبة غريب، بدون سنة نشر).

29- د. على محمد حلوه، دراسات فى السلوك الإنسانى فى التنظيم، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1986).

30- د. على محمد عبد الوهاب، البيئة والإدارة، نظرة سلوكية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1974).

31- د. على محمد عبد الوهاب، السلوك الإنسانى فى الإدارة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، بدون سنة نشر).

32- كارن لانز، الدليل العملى فى توظيف وإدارة الأفراد، ترجمة فؤاد هلال، الطبعة الأولى، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995).

33- لويس كامل مليكة، قراءات فى علم النفس الإجتماعى فى البلاد العربية، المجلد الثانى، الطبعة الأولى، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، 1970).

34- مالكوم بيل، الإجتماعات: كيف تجعلها ناجحة؟، ترجمة مشيرة محمود عبد الرحمن، (الرياض: دار الراتب، 1992).

35- د. محسن أحمد الخضيرى، التفاوض: علم تحقيق المستحيل إنطلاقاً من الممكن، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1988).

36- د. محمد الحناوى، السلوك التنظيمى، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1974).

37- د. محمد العزازى أحمد أبو إدريس، العلاقات العامة المعاصرة: وفعالية الإدارة، الطبعة الأولى، (الزقازيق: المكتبة العلمية، 1996).

38- د. محمد العزازى أحمد أبو إدريس، الإدارة الفعالة للوقت، مجلة التكنولوجيا والصناعة، (القاهرة : معهد البتين للدراسات لبمعدنية، العدد الثانى عشر، أبريل 1997).

39- د. محمد شفيق، الإنسان والمجتمع؛ مقدمة فى السلوك الإنسانى ومهارات القيادة والتعامل، (الإسكندرية: المكتب الجامعى الحديث، 1997).

40- د. محمد شوقى أحمد شوقى، ود. محمد العزازى أبو إدريس، الإدارة العامة والتحولات الجديدة، (الزقازيق: مكتبة المدينة، 1995).

41- د. محمد شوقى ود. إبراهيم عبد النبى ود. محمد العزازى، التسويق الحديث، (الزقازيق: مكتبة المدينة، 1996).

42- د. محمد عبد الله عبد الرحيم، السلوك الإنسانى فى المنظمات، (القاهرة: بدون نشر، 1987).

43- د. محمد عبد الله عبد الرحيم، العلاقات مع المستهلكين: مدخل سلوكى، (القاهرة: بدون ناشر، 1978).

44- د. محمد عساف، أصول الإدارة، (القاهرة: دار الناشر العربى، 1974).

45- د. محمد على شهيب، السلوك الإنسانى فى التنظيم، الطبعة الثالثة، (القاهرة: بدون ناشر، 1978).

46- د. محمد على شهيب، ود. مدحت راغب ود. أحمد عبد اللطيف، العلاقات الإنسانية: مدخل سلوكى، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994).

47- د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1993).

48- د. محمد محمد إبراهيم، السلوك التنظيمى: وتطبيقاته فى منظمات الأعمال، (شبين الكوم: الولاء للطبع والتوزيع، 1995).

49- د. محمد محمد إبراهيم، كيف تكون رجل بيع ناجح، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1992).

50- د. محمد محمد البادى، العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1992).

51- د. محمد محمد البادى، مدخل إلى قياس المناخ النفسى: للمؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1979).

52- د. محيى الدين الأزهرى، العلاقات الإنسانية وتنمية المنظمة، (القاهرة: دار النشر العربى، 1981).

53- د. مصطفى أحمد تركى، بحوث فى السلوك التنظيمى فى البلاد العربية، الطبعة الأولى،، (الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع، 1986).

54- د. منصور فهمى، الإنسان والإدارة، الطبعة الأولى، (القاهرة: بدون ناشر، 1982).

55- د. منيرة أحمد حلمى، التفاعل الإجتماعى، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1978).

56- د. مهدى حسن زويلف، إدارة الأفراد: فى منظور كمى والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، (عمان: دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، 1994).

57- د. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، (عمان: دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، 1991).

58- د. نبيل مرسى خليل، التخطيط الإستراتيجى، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994).

59- د. نفيسة محمد باشرى، العلاقات الإنسانية، (القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، 1986).

60- و. جاك دنكان، أفكار عظيمة فى الإدارة: دروس من مؤسسى ومؤسسات العمل الإدارى، ترجمة محمد الحديدى، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991).

61- ويليام أورى، فن التفاوض، ترجمة د. نفين غراب، الطبعة الأولى، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1994).

62- د. يوسف محمد القبلان، مفاهيم وتطبيقات فى السلوك الإدارى، الطبعة الثانية، (الرياض: بدون دار نشر، 1412 هـ).

ثانياً : المراجع الأجنبية:

(A) BOOKS

1- Benton L. Management For the future, (N. Y. McGrew-Hill, 1978).

2- Bernard Rosenblatt and Others, Communication in Business, New Jersey: prentice-Hall, Inc., englwood Cliffs, 1977.

3- Black Sam, practical puplic Relations, 4th Lowpriced, london ELB Sand pitman publishing, 1976.

4- Burke, Edmund, M. Citizen participation Stratygies in : reading in Community organizaton practice, ed., by Ralf and specht, Harry printice- Hall Inc., New Jersey, 1975.

5- Cutlip, S. M., and center A. H., Effective public Relations, 5th ed ., New Jersey , prentice-Hall, Inc., 1978.

6- Denny Griswold, public Relations comes of age, boston: Boston University School of public Relations, 1948.

7- Donald F. Morrison, Applied Linear Statiatecal Methods, prentice-Hall, Inc, Englwood Cliffs, New Jersey, 1983.

8- Dunn, W., public relations: Acontemporary Approach Home wood, Richard D., Irwin, 1986)

9- Frank gefkins, public relation for management success, (London: Billing and Sons Limited, 1984)

10- G. A. Cole, Management: theory and practice Fourth Edition, (Lonodon: publication): Dppublication LTD. 1993)

11- G. A. Mason Survey method in Social Irevstgation, Heir Manse Education Books, Britatition, 1958.

12- H. Arkin and Rcalton, Tables for Staticians, New York, , Brans and Bable Inc., 1970.

13- Heing weithrich and Harold koontz, Management: A Global prespective, tenth editon (New york: Mc Grae-Hill, Inc., 1993).

14- Henry Maddick, Local Government promater of Economic Social Development, The Hague IULA, 1971.

15- James Derriman, public Relation in: Business Management university of London, LTD. London, 1969.

16- J. Johnston, Econometric Methods, Mc Grow-Hill International Book Company, 1984.

17- Kunr M., Management consulting: A Guide the profassion, (Jennva: international Lobour office, 1985).

18- Latane, Bibb and Darly, John, Bystander (Apathy) in: Urbanman the psychology of urban Survival, ed., the free press, New York, 1973.

19- Michael J. whitet al, Managing public systems, Analyltic techniques for public Administration (North Schutaite, Massachuesatts: DUK Bery press, 1980).

20- Nolte w. Lowrence, Fundamentats of public Relations New York, pergamon press Lnc., 1974.

21- Nolte W. Lowrence and Others, Fundamental of public Relations, Second Edition, pergamon press New york, 1979.

22- Nugent wedding, public Reations in Business, University of Illinois, 1950.

23- philip Lesly, public- Relations HandBook, 2 nd., Englwood Cliffs, New Jersey, prentic-Hall, 1962.

24- pigors, p. and Others, Management of Human Resources, New york: Mc Grou-Hill, 3rd Edition, 1973.

25- Robert T. Reilly, public relations in Actio (N. Y: Englwood Cliffs, prentice-Hall Inc. 1982).

26- Sam Black, practical public Relations, Isaac pitman, Sons LTD., London, 1962.

27- Samuel C. Certo, Modern Managment Diversity, Quality, Ethices, and the Global Environment, (U. S. A.: Simon and schudter, Inc 1994).

28- william H. Gilbert, public Relations Local Government, washingation, International City Management Association, 1975.

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب والوثائق القومية

99 / 5016

الترقيم الدولى .I.S.B.N

977-5195-82-9

التكامل للنشر والتوزيع / الزقازيق / جمهورية مصر العربية